

**let's  
innovate  
our business  
together**

**Juntos inovamos  
o nosso negócio**

**RELATÓRIO  
DO GOVERNO  
DA SOCIEDADE**



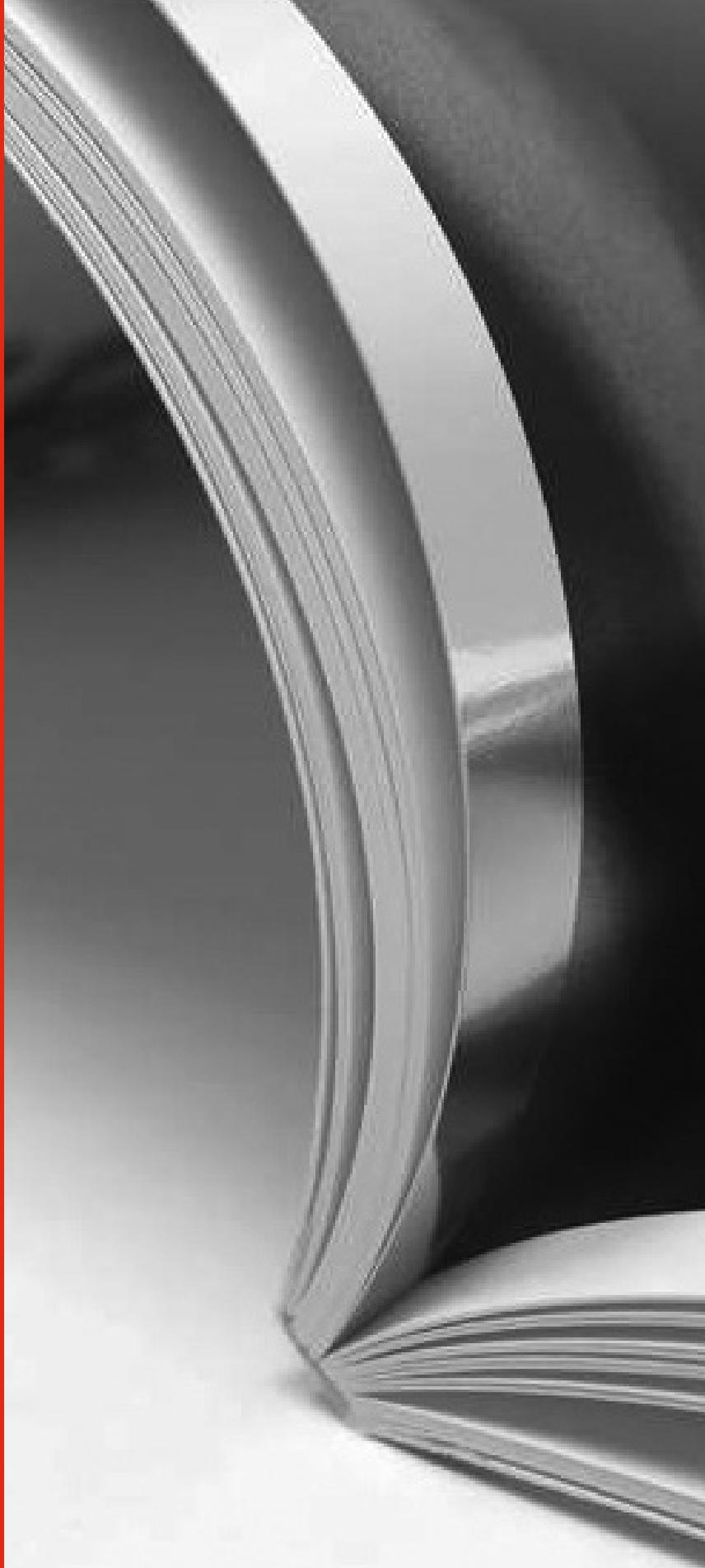
## Capítulo 4

**Miolo impresso em:**

Amber Graphic  
130 g

**Separador impresso em:**

Amber Graphic  
240 g



# Parte I

## Informação Obrigatória sobre Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

### Introdução

O presente Relatório sobre o Governo da Sociedade, é elaborado de harmonia e para cumprimento do disposto no Regulamento da CMVM n.º 4 / 2013, de 12 de julho.

O presente relatório segue, na sua estrutura, o esquema preconizado no Anexo I ao Regulamento CMVM anteriormente citado.

### A. Estrutura Acionista

#### I. Estrutura de capital

## 1.

**Estrutura de capital (capital social, número de ações, distribuição do capital pelos acionistas, etc.), incluindo indicação das ações não admitidas à negociação, diferentes categorias de ações, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. a).**

O capital social, após a conversão, em 3 de setembro de 2019, de 300 980 441 ações preferenciais sem voto em ações ordinárias, por aplicação da relação de troca de 1:1,25 aprovada na Assembleia Geral de 15 de novembro de 2018, passou a ser representado por 526 225 508 de ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal.

Todas as ações estão admitidas à negociação na Euronext

Stock Exchange e conferem o mesmo direito a participar nos resultados da Sociedade. Todas têm o mesmo peso de voto – 1 voto por ação, sem prejuízo da limitação do direito de voto constante do Art.º 13-A do contrato de sociedade que estabelece que *“Não serão considerados os votos emitidos por um acionista, em nome próprio ou como representante de outro, que excedam um terço da totalidade dos votos correspondentes ao capital social.”*

A sociedade não estabeleceu qualquer mecanismo que tenha por efeito prejudicar a livre transmissibilidade das ações, a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares dos órgãos sociais ou provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendo ou a subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada ação ordinária.

No ponto 7 é prestada informação sobre os titulares de participações qualificadas.

Na Assembleia Geral Extraordinária de 15 de novembro de 2018 foi alterada a redação do Art.º 13-A do contrato de sociedade por forma a adequá-lo à conversão das ações preferenciais em ações ordinárias nela deliberada, deixando assim de se prever que a limitação dos direitos de voto apenas vigoraria durante o período temporal em que as ações preferenciais sem voto emitidas pela sociedade confirmam direitos de voto, para passar a prever que não serão considerados os votos emitidos por um acionista, em nome próprio ou como representante de outro, que excedam um terço da totalidade dos votos correspondentes ao capital social. Os direitos de votos correspondentes a ações detidas por acionista que com eles se encontre sujeito a um domínio

comum também estão abrangidas, sendo limitadas de forma proporcional, quando afete vários acionistas.

No dia 21 de outubro de 2019, no seguimento do cancelamento do registo junto da Conservatória do Registo Comercial da ação judicial declarativa interposta pelo acionista Nova Expressão, SGPS, S.A. de anulação das deliberações sociais aprovadas nas Assembleias Gerais de 15 de novembro de 2018, as 376 225 508 ações ordinárias resultantes da operação de conversão das ações preferenciais deixaram de constituir uma categoria autónoma e foram agregadas às já existentes ações ordinárias originais, passando a ser transacionadas com o ISIN PTINA0AP0008.

---

## 2.

**Restrições à transmissibilidade das ações, tais como cláusulas de consentimento para a alienação ou limitações à titularidade de ações (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. b).**

---

Não existem quaisquer restrições à livre transmissibilidade das ações que não decorram diretamente da lei (e.g., obrigatoriedade de lançamento de uma oferta pública de aquisição quando, com a participação adquirida, o acionista exceda 1/3 ou 1/2 do total dos direitos de voto).

---

## 3.

**Número de ações próprias, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. a).**

---

A sociedade não é titular de qualquer ação própria.

---

---

## 4.

**Acordos significativos de que a sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição, bem como os efeitos respetivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a sociedade, exceto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. j).**

---

A sociedade não é parte em acordos que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem por efeito da mera mudança de controlo da sociedade.

Não se compreendem, no que atrás se refere, as disposições insertas em contratos de financiamento de médio / longo prazo estabelecidos com o sistema bancário, em obediência a cláusulas contratuais tipificadas de alteração ou cessação contratual, sempre que uma nova estrutura acionista possa não oferecer as mesmas garantias de solvabilidade da empresa.

No âmbito da transação de aquisição da Papyrus Deutschland, foi assinado um contrato de financiamento com a OptiGroup por um período até 12 meses a partir do *closing* da operação em 11 de Julho de 2019, que estabelece o seu pagamento imediato numa situação em que haja uma alteração de uma posição dominante de acordo com o estabelecido nos artigos 20º e 21º do Código de Valores Mobiliários.

---

---

## 5.

**Regime a que se encontre sujeita a renovação ou revogação de medidas defensivas, em particular aquelas que prevejam a limitação do número de votos suscetíveis de detenção ou de exercício por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas.**

---

Por força do disposto na alteração estatutária de 15 de novembro de 2018, contemplada em 1., o Conselho de Administração submete de cinco em cinco anos, uma proposta de deliberação pela Assembleia Geral de alteração ou manutenção da disposição limitativa dos direitos de voto, sem requisitos de quórum agravado relativamente ao quórum supletivamente estabelecido por lei e na qual se contarão todos os votos emitidos, sem que opere a limitação de direitos de voto.

---

---

## 6.

**Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. g).**

---

A sociedade não tem conhecimento de quaisquer acordos parassociais celebrados entre os seus acionistas.

## II. Participações Sociais e Obrigações detidas

### 7.

Identificação das pessoas singulares ou coletivas que, direta ou indiretamente, são titulares de participações qualificadas (Art.º 245.º-A, n.º 1, als. c) e d) e Art.º 16.º), com indicação detalhada da percentagem de capital e de votos imputável e da fonte e causas de imputação.

Os acionistas com participações qualificadas a 31 de dezembro de 2019 são os seguintes:

PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS			
	AÇÕES ORDINÁRIAS	% AÇÕES ORDINÁRIAS	% DIREITO DE VOTO
<b>Parública - Participações Públicas SGPS, SA</b>	<b>236 199 384</b>	<b>44,89%</b>	<b>33,33%</b>
<b>Participação Imputável ao Millenium BCP (art 20.º do CVM)</b>	<b>143 253 889</b>	<b>27,22%</b>	<b>27,22%</b>
- Banco Comercial Português SA	93 513 669	17,77%	17,77%
- Fundo de Pensões do Grupo BCP	49 740 220	9,45%	9,45%
<b>Nova Expressão SGPS, SA</b>	<b>34 700 000</b>	<b>6,59%</b>	<b>6,59%</b>
<b>Novo Banco</b>	<b>34 445 831</b>	<b>6,55%</b>	<b>6,55%</b>
Total Participações Qualificadas	448 599 104	85,25%	73,69%

As ações do Fundo de Pensões do Grupo BCP encontram-se imputadas ao Banco Comercial Português, SA em conformidade com o disposto no Art.º 16.º do CVM e com o Parecer Genérico sobre Imputação dos Direitos de Voto a Fundos de Pensões da CMVM de 25 de Maio de 2006, tal como consta da comunicação do Banco Comercial Português, SA que foi objeto de comunicado divulgado por esta sociedade em 25 de Fevereiro de 2008.

### 8.

Indicação sobre o número de ações e obrigações detidas por membros dos órgãos de administração e de fiscalização. [NOTA: a informação deve ser prestada de forma a dar cumprimento ao disposto no n.º 5 do Art.º 447.º CSC]

	N.º DE AÇÕES ORDINÁRIAS	N.º DE AÇÕES PREFERENCIAIS	N.º DE OBRIGAÇÕES
Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende	0	0	0
António Pedro Valente da Silva Coelho (até 23 de maio de 2019)	0	0	0
Arndt Jost Michael Klippgen (até 23 de maio de 2019)	0	0	0
António José Gomes da Silva Albuquerque (até 23 de maio de 2019)	0	0	0
Frederico João de Moser Lupi	0	0	0
João Miguel Pacheco de Sales Luís	0	0	0
Gonçalo Cruz Faria de Carvalho (até 23 de maio de 2019)	0	0	0
Inês Patrícia Arêde Simões Louro (a partir de 23 de maio de 2019)	0	0	0
Victor Maurílio Silva Barros (a partir de 23 de maio de 2019)	0	0	0
Emília Noronha Galvão Franco Frazão (a partir de 23 de maio de 2019)	0	0	0
Patrícia Isabel Sousa Caldinha (a partir de 23 de maio de 2019)	0	0	0

## 9.

**Poderes especiais do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento do capital (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. i), com indicação, quanto a estas, da data em que lhes foram atribuídos, prazo até ao qual aquela competência pode ser exercida, limite quantitativo máximo do aumento do capital social, montante já emitido ao abrigo da atribuição de poderes e modo de concretização dos poderes atribuídos.**

Na Assembleia Geral Extraordinária para emissão de obrigações convertíveis do dia 15 de novembro de 2018 pelas 11:30, foi aprovada a emissão de 15 000 obrigações convertíveis em ações, com o valor nominal de €1.000 cada, no montante global de €15.000.000, através da realização de uma oferta particular de subscrição dirigida à Papyrus AB e/ou Papyrus GmbH destinada ao pagamento de parte do preço por que lhes adquire as sociedades Papyrus Deutschland GmbH & Co. KG e Papyrus Deutschland Verwaltungs

GmbH. Nessa mesma assembleia foi ainda aprovada a supressão do direito de preferência dos acionistas na subscrição das mencionadas obrigações convertíveis, bem como um aumento de capital dos atuais € 180.135.111,43 até € 195.135.111,43, por forma a acomodar a conversão das obrigações convertíveis anteriormente mencionadas.

## 10.

**Informação sobre a existência de relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a sociedade.**

Não se verificaram quaisquer negócios ou operações, fora das condições normais de mercado, entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do Art.º 20.º do CVM.

As transações com entidades relacionadas encontram-se detalhadas na nota 33 às demonstrações financeiras consolidadas.

## B. Órgãos Sociais e Comissões

### I. Assembleia Geral

#### a) Composição da mesa da Assembleia Geral (ao longo do ano de referência).

# 11.

#### Identificação e cargo dos membros da mesa da Assembleia Geral e respetivo mandato (início e fim).

A composição atual da Mesa da Assembleia Geral é a seguinte:

Presidente – Dr. Nuno Galvão Teles  
Secretário – Dr. Ricardo Andrade Amaro

A composição da atual Mesa da Assembleia Geral, para o triénio 2019-2021, foi estabelecida conjuntamente com a eleição dos demais membros dos órgãos sociais realizada na Assembleia Geral de 23 de maio de 2019.

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral dispõe, para além do apoio do respetivo Secretário, do apoio do secretário da sociedade bem como dos serviços e meios administrativos da sociedade, que se afiguram suficientes e adequados para o bom desempenho das suas funções.

#### b) Exercício do direito de voto

# 12.

**Eventuais restrições em matéria de direito de voto, tais como limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações, prazos impostos para o exercício do direito de voto ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. f);**

O contrato de sociedade não estabelece nenhum número mínimo de ações para o exercício do direito de voto.

Por aplicação do disposto no n.º 1 do Art.º 23.º-C do CVM, na redação que lhe foi dada pelo Dec. -Lei 49/2010 de 19 de maio “*tem, direito a participar na assembleia geral e aí discutir e votar, quem, na data de registo, correspondente às 0 horas (GMT) do 5.º dia de negociação anterior ao da*

*realização da assembleia, for titular de ações que lhe confirmam, segundo a lei e o contrato de sociedade, pelo menos um voto”, sendo que por força do disposto no n.º 5 do Art.º 13.º do contrato de sociedade por cada ação averbada em nome de um acionista conta-se um voto”.*

As regras estatutárias sobre voto por correspondência constam do n.º 2 do Art.º 13.º do contrato de sociedade que estabelece que:

*“Os acionistas podem exercer os seus direitos de voto por correspondência, devendo, para o efeito, dirigir ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral uma carta registada com aviso de receção com pelo menos três dias úteis de antecedência relativamente à data da sessão da Assembleia Geral a que respeitar.”*

O boletim de voto e carta mandadeira são disponibilizados no *website* da empresa, podendo os acionistas que estejam interessados enviar a referida documentação por carta registada ou através do email indicado na convocatória, de forma a exercer o seu direito de voto sem necessidade de estar fisicamente presente para o exercício do voto.

Os estatutos da sociedade não contemplam quaisquer regras relativas a sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.

A sociedade entendeu ser do melhor interesse dos seus acionistas não implementar um método de participação ou votação por via telemática, uma vez que, para além de até ao momento não ter recebido qualquer manifestação de interesse por parte de acionistas ou potenciais investidores em participar nas suas assembleias com recurso a votação por via telemática, i) nas Assembleias Gerais passadas houve sempre um reduzido número de participantes e ii) a implementação de um sistema que permitisse o exercício de voto por via telemática de forma segura traria à sociedade custos avultados.

# 13.

**Indicação da percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do Art.º 20.º.**

Na Assembleia Geral de 15 de novembro de 2018 foi revista a disposição do contrato de sociedade que previa a limitação dos direitos de voto expressos por um acionista. A referi-

da disposição, na redação vigente, prevê que que não serão considerados os votos emitidos por um acionista, em nome próprio ou como representante de outro, que excedam um terço da totalidade dos votos correspondentes ao capital social. Os direitos de votos correspondentes a ações detidas por acionista que com eles se encontra sujeito a um domínio comum também estão abrangidas, sendo limitadas de forma proporcional, quando afete vários acionistas.

Encontra-se estabelecido que o Conselho de Administração deverá submeter de cinco em cinco anos uma proposta de deliberação pela Assembleia Geral de alteração ou manutenção desta disposição estatutária, sem requisitos de quórum agravado relativamente ao quórum supletivamente estabelecido pela lei. Nesta deliberação contam-se todos os votos emitidos sem que opere a limitação de contagem de votos.

## 14.

**Identificação das deliberações acionistas que, por imposição estatutária, só podem ser tomadas com maioria qualificada, para além das legalmente previstas, e indicação dessas maiorias.**

Os estatutos desta sociedade não contemplam outras maiorias qualificadas para a adoção de deliberações sociais para além das que decorrem da lei, a saber:

- Para que a Assembleia Geral possa deliberar em primeira convocação sobre a alteração do contrato de sociedade, fusão, cisão, transformação, dissolução ou outros assuntos para os quais a lei exija maioria qualificada, sem a especificar, devem estar presentes ou devidamente representados acionistas que detenham ações representativas de, pelo menos 1/3 do capital social; em segunda convocação a assembleia pode deliberar qualquer que seja o número de acionistas presentes e o capital por eles representado (Art.º 383.º n.ºs 2 e 3 CSC);
- Nas matérias indicadas no parágrafo anterior a deliberação deve ser aprovada por 2/3 dos votos emitidos, quer a assembleia reúna em primeira quer em segunda convocação; caso, porém, em segunda convocação estiverem presentes ou representados acionistas detentores de, pelo menos, metade do capital social as deliberações sobre as referidas matérias podem ser tomadas pela maioria dos votos emitidos.

## II. Administração e Supervisão (Conselho de Administração, Conselho de Administração Executivo e Conselho Geral e de Supervisão)

### a) Composição (ao longo do ano de referência)

## 15.

### Identificação do modelo de governo adotado.

Por deliberação da Assembleia Geral de 31 de maio de 2007, a sociedade adotou como modelo de administração e fiscalização o contemplado na alínea b) do n.º 1 do Art.º 278.º do CSC, a saber Conselho de Administração, compreendendo uma Comissão de Auditoria e Revisor Oficial de Contas.

Na reunião do Conselho de Administração de 29 de maio de 2019 foi aprovado o regulamento do Conselho de Administração e a constituição de uma Comissão Executiva na qual foi delegada a gestão corrente da sociedade.

O regulamento do Conselho de Administração, no seu artigo 4º, determina que o Conselho deverá reunir ordinariamente uma vez por trimestre.

Os estatutos da sociedade, no seu artigo 21º, preveem que os membros da Comissão de Auditoria sejam designados em Assembleia Geral, sendo esta composta por três membros, em que um deles servirá como presidente. Ao presidente incumbirá convocar as respetivas reuniões, sendo que ordinariamente a Comissão de Auditoria reunirá pelo menos a cada dois meses.

De cada reunião do Conselho de Administração, da Comissão Executiva e da Comissão da Auditoria, é lavrada ata, estando as mesmas disponíveis para consulta dos órgãos sociais na sede da empresa, encontrando-se os presidentes de cada um dos órgãos respetivos disponíveis para prestar quaisquer tipo de esclarecimentos.

As atas das reuniões da Comissão Executiva são regularmente levadas ao conhecimento da Comissão de Auditoria e as atas das reuniões desta última são regularmente levadas ao conhecimento de todos os membros do Conselho de Administração.

---

## 16.

**Regras estatutárias sobre requisitos procedimentais e materiais aplicáveis à nomeação e substituição dos membros, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. h).**

---

De harmonia com o disposto no n.º1 do Art.º 18º dos estatutos, o Conselho de Administração da sociedade deve ser composto por cinco a doze membros, eleitos em Assembleia Geral.

O n.º2 do mesmo artigo prevê que caso *“os acionistas que tenham votado contra a proposta que fez vencimento na eleição dos administradores têm o direito de designar um administrador, contanto que essa minoria represente pelo menos 10% do capital social”*.

O n.º3 dessa mesma disposição prevê que o administrador designado pela minoria substituirá de forma automática a pessoa menos votada da lista vencedora ou, em caso de igualdade de votos, aquele que figurar em último lugar da mesma lista.

O n.º 7 do Art.º 18º dos estatutos da sociedade prevê ainda que *“se o Conselho de Administração, sendo constituído por um número de membros inferior ao máximo previsto no número um do presente artigo, considerar conveniente para a gestão dos negócios sociais que o número de administradores seja aumentado, poderá designar dois novos membros até à primeira reunião da Assembleia Geral anual da sociedade, desde que obviamente não venha a ser excedido o limite de doze membros fixados nestes estatutos para o Conselho de Administração. A primeira reunião da Assembleia Geral anual que se realizar após tal designação confirmará ou não a orientação do Conselho de Administração quanto ao número de administradores e, no caso afirmativo, ratificará a designação dos novos membros.”*

Os n.ºs 8 e 9 do Art.º 18º contrato de sociedade preveem que *“a falta, durante um ano civil, a mais de duas reuniões do Conselho de Administração, sem justificação aceite por este, conduz a uma falta definitiva do administrador”* e que *“o Conselho de Administração cooptará os substitutos dos seus membros que faltarem definitivamente ou, nos termos da*

*lei, hajam sido destituídos ou hajam renunciado ao cargo. As substituições assim efetuadas manter-se-ão até ao fim do período para o qual foram eleitos os membros do Conselho de Administração que procedeu à cooptação, salvo se antes esta não tiver sido ratificada na primeira Assembleia Geral seguinte, a cuja aprovação deve ser submetida, como determina o número quatro do artigo trezentos e noventa e três do Código das Sociedades Comerciais”*.

Por fim n.º 5 do Art.º 18º do contrato de sociedade prevê que *“o Conselho de Administração poderá delegar num ou mais administradores ou numa Comissão Executiva a gestão corrente da sociedade”*.

A sociedade não introduziu qualquer tipo de medida que possa supor um pagamento futuro ou assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou mudanças de composição do órgão de administração, que possam ser suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão de ações e a apreciação dos acionistas do desempenho dos administradores.

---

## 17.

**Composição, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão, com indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração estatutária do mandato, número de membros efetivos, data da primeira designação e data do termo de mandato de cada membro.**

---

Pelos estatutos, o Conselho de Administração deve ser composto por cinco a doze membros, eleitos em Assembleia Geral, por períodos renováveis de 3 anos, podendo este órgão delegar numa Comissão Executiva a gestão corrente da sociedade.

Tendo o Conselho de Administração feito uso, por deliberação de 29 de maio de 2019, da faculdade que lhe é conferida de delegar numa Comissão Executiva a gestão atual corrente da sociedade, a composição em cada um dos dois órgãos em causa é a seguinte:

	MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E RESPECTIVOS CARGOS	MEMBROS DA COMISSÃO EXECUTIVA E RESPECTIVOS CARGOS	DATA DA 1ª DESIGNAÇÃO	TERMO DO MANDATO
--	-----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	-----------------------	------------------

Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende	Presidente	Presidente	29.07.2015	31.12.2021
António Pedro Valente da Silva Coelho (até 23 de maio de 2019)	Vogal		15.04.2016	31.12.2018
Arndt Jost Michael Klippgen (até 23 de maio de 2019)	Vogal		31.05.2007	31.12.2018
António José Gomes da Silva Albuquerque (até 23 de maio de 2019)	Vogal	Vogal	11.05.2010	31.12.2018
Frederico João de Moser Lupi	Vogal	Vogal	01.10.2015	31.12.2021
João Miguel Pacheco de Sales Luís	Vogal		07.05.2013	31.12.2021
Gonçalo Cruz Faria de Carvalho (até 23 de maio de 2019)	Vogal		07.05.2013	31.12.2018
Inês Patrícia Arêde Simões Louro	Vogal	Vogal	23.05.2019	31.12.2021
Victor Maurílio Silva Barros	Vogal		23.05.2019	31.12.2021
Emília Noronha Galvão Franco Frazão	Vogal		23.05.2019	31.12.2021
Patrícia Isabel Sousa Caldinha	Vogal		23.05.2019	31.12.2021

## 18.

**Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração e, relativamente aos membros não executivos, identificação dos membros que podem ser considerados independentes, ou, se aplicável, identificação dos membros independentes do Conselho Geral e de Supervisão.**

Os critérios de independência que serviram de base à avaliação da situação dos administradores foram os constantes do Código das Sociedades Comerciais – Art.º 414.º e do Regulamento n.º 4/2013 da CMVM.



	NÃO EXECUTIVO	INDEPENDENTE
Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende	Não	-
António Pedro Valente da Silva Coelho (até 23 de maio de 2019)	Sim	Sim
Amdt Jost Michael Klippgen (até 23 de maio de 2019)	Sim	Não*
António José Gomes da Silva Albuquerque (até 23 de maio de 2019)	Não	-
Frederico João de Moser Lupi	Não	-
João Miguel Pacheco de Sales Luís	Sim	Sim**
Gonçalo Cruz Faria de Carvalho (até 23 de maio de 2019)	Sim	Sim
Inês Patrícia Arêde Simões Louro (a partir de 23 de maio de 2019)	Não	-
Victor Maurílio Silva Barros (a partir de 23 de maio de 2019)	Sim	Sim
Emília Noronha Galvão Franco Frazão (a partir de 23 de maio de 2019)	Sim	Sim
Patrícia Isabel Sousa Caldinha (a partir de 23 de maio de 2019)	Sim	Sim

\* À data da sua recondução como administrador desta sociedade - 15.04.2016 - tinha cessado a sua colaboração em sociedade em relação de grupo com esta há menos de três anos - artigo 18.1 do regulamento n.º 4/2013 do CVM. Foi reeleito para administrador por mais de dois mandatos - artigo 414.º, n.º 5, alínea b), do Código das Sociedades.

\*\* À data da sua recondução como administrador desta sociedade - 15.04.2016 - tinha cessado a sua colaboração com um acionista titular de participações qualificadas - o Millenniumbcp - há mais de três anos - artigo 18.1 do regulamento n.º 4/2013 do CVM.

Na apreciação dos critérios de independência dos administradores não executivos foram tidos em consideração o estabelecido no regulamento n.º4/2013 do CVM (nomeadamente o artigo 18.1) e no Código das Sociedades Comerciais (artigo 414º, n.º5, alínea b). Quando aplicados os critérios decorrentes do código do IPCG (2018), não se verificam discrepâncias na apreciação da independência dos administradores.

A administração elegeu para o mandato de 2019-2021 como Presidente do Conselho de Administração, Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende, que acumula estas funções com as de Presidente da Comissão Executiva. A administração elegeu para as funções de *lead independent director*, o Presidente da Comissão de Auditoria, Victor Maurílio Silva Barros, com a missão de i) atuar como interlocutor com o Presidente do Conselho de Administração, ii) zelar por que existam condições e meios necessários ao desempenho das funções dos administradores independen-

tes e iii) coordenar a avaliação do desempenho do órgão de administração.

## 19.

**Qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes de cada um dos membros, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo.**



---

## Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende

### Qualificações académicas

Licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa  
MBA pelo INSEAD

### Atividade profissional

CEO da Ford Lusitana (entre 2004 e 2014)  
CEO da Chrysler Jeep em Portugal (entre 1998 e 2003)  
Professor Adjunto de Marketing na Faculdade de Economia da Universidade Nova (entre 1996 e 1998)  
Diretor de marketing e diretor de vendas na Ford Lusitana (entre 1992 e 1998)  
Consultor estratégico na ESFI – Estratégia e Finança (entre 1990 e 1992)  
Professor assistente adjunto de empreendedorismo aplicado no programa de mestrados (entre 2013 e 2015) e membro do Conselho Consultivo (2011-2015) na Nova School of Business and Economics  
Presidente do Conselho de Administração/Conselho de Gerência das subsidiárias do Grupo Inapa:

- Inapa Portugal – Distribuição de Papel, SA
- Inapa Deutschland, GmbH
- Papier Union, GmbH
- Inapa France, SAS
- Inapa España Distribución de Papel, SA
- Inapa Belgium, SA
- Inapa Packaging, SAS
- Inapa Packaging, GmbH
- Inapa Merchants Holding, Ltd
- Europackaging – SGPS, Lda
- Inapa Packaging, Lda
- Korda Kagit Pazarlama Ve Ticaret Anonim Şirketi
- ComPlott Papier Union GmbH
- Papyrus Deutschland Verwaltungs - GmbH



## António Pedro Valente da Silva Coelho

(até 23 de maio de 2019)

### Qualificações académicas

Licenciado em Finanças pelo Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa  
Revisor Oficial de Contas

### Atividade profissional

Sócio da ESAC- Espírito Santo & Associados SROC, Lda  
Sócio da T. Cunha e A.Coelho- Consultores Financeiros, Lda  
Revisor Oficial de Contas em regime individual  
(entre 1991 e 1995)  
Profissional liberal (entre 1988-1990)  
Adjunto de Administração da EUROMINAS - Electro Metalurgia, SA (entre 1972 e 1987)



## Arndt Jost Michael Klippgen

(até 23 de maio de 2019)

### Qualificações académicas

Diplom-Kaufmann pela Universidade de Hamburgo

### Atividade profissional

Presidente da Fundação Hamburger Kunstsammlungen  
(desde 2015)  
Membro do Comité de Investimento da Fundação Bürgertiftung Hamburg (desde 2013)  
Administrador / gerente das seguintes subsidiárias do Grupo Inapa (até setembro de 2013):

- Papier Union, GmbH
- Inapa Deutschland, GmbH
- PMF – Print Media Factoring, GmbH
- Inapa Packaging, GmbH
- Inapa VisCom, GmbH



## António José Gomes da Silva Albuquerque

(até 23 de maio de 2019)

### Qualificações académicas

Licenciado em Finanças pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (atual ISEG)

### Atividade profissional

Administrador de Parpública – Participações Públicas, SGPS, SA (entre 2004 e 2010)

Administrador e Presidente de Sagesecur, SGPS, SA (entre 2004 e 2010)

Administrador de Capitalpor, SGPS, SA (entre 2008 e 2010)

Administrador / gerente das seguintes subsidiárias do Grupo Inapa (até 23 de maio de 2015):

- Inapa Portugal – Distribuição de Papel, SA
- Inapa España Distribución de Papel, SA
- Inapa France, SAS
- Inapa Deutschland, GmbH
- Papier Union, GmbH
- Inapa Belgium, SA
- Europackaging – SGPS, Lda
- Inapa Shared Center, Lda
- Korda Kagit Pazarlama Ve Ticaret Anonim Şirketi



## Frederico João de Moser Lupi

### Qualificações académicas

Licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa  
Três programas para executivos pelo INSEAD (Fontainebleau, França)

### Atividade profissional

Diretor financeiro e adjunto da administração da Lusalite (entre 1993 e 1995)

Diretor coordenador de bancassurance no Grupo BCP em Lisboa e Atenas, diretor comercial no Banco Pinto e Sotomayor (Grupo BCP), diretor coordenador e membro da Comissão Executiva em Atenas no Millennium Bank, diretor comercial da rede de retalho no Millennium BCP e diretor do negócio imobiliário (entre 1996 e 2014)

CFO do Grupo EIP (em 2015)

Administrador / gerente das seguintes subsidiárias do Grupo Inapa:

- Inapa Portugal – Distribuição de Papel, SA
- Inapa España Distribución de Papel, SA
- Inapa France, SAS
- Inapa Shared Center, Lda
- Inapa Belgium, SA
- Korda Kagit Pazarlama Ve Ticaret Anonim Şirketi
- Inapa Angola, S.A.



## João Miguel Pacheco de Sales Luís

### Qualificações académicas

PADE (Programa de Alta Direção de Empresas) da AESE (1999/2000)

MBA pela Universidade Nova (1997)

Técnico Oficial de Contas

Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas na Universidade Católica Portuguesa (1981)

### Atividade profissional

Presidente da Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas (desde 2015)

Presidente do Conselho Fiscal da Unicre – Instituição Financeira de Crédito, SA (2013-2018)

Diretor coordenador da rede de retalho (2008-2012)

Diretor comercial do retalho (2003-2008)

Diretor Coordenador do Negócio de Corretagem de ações no BCPInvestimento (2001-2003)

Diretor Coordenador do Private Banking da Zona Sul (2000-2001)

Diretor Coordenador do “Internacional Private Banking” (1998-2000)

Diretor de Marketing da Companhia de Seguros Ocidental (1997-1998)

Diretor comercial da Nova Rede (1995-1997)

Diretor Geral da BCPI (Empresa de Gestão de Ativos do BCP) (1991-1994)

Técnico da Direção de Estudos e Planeamento do BCP (entre 1986 e 1991)

Técnico de Planeamento e controlo na Sorefame (Indústria Metalomecânica e de Caminhos de Ferro) (entre 1986 e 1991)



## Gonçalo Cruz Faria de Carvalho

(até 23 de maio de 2019)

### Qualificações académicas

Licenciatura em Gestão e Administração de Empresas na Universidade Católica Portuguesa (1989)

### Atividade profissional

Consultor (desde 2016)

CFO do Grupo Ongoing, vice-presidente da Ongoing Media e CEO da Ongoing Shared Services (2013 a 2016)

Administrador do Grupo Económica (Ongoing Media) (desde 2009)

Administrador da Intervoz e Membro do Conselho de Gestão do Grupo Renascença (2002 a 2009)

Responsável pelo departamento Financeiro e Administrativo do Sojornal (Grupo Expresso) (1998-2002)

Controller e diretor financeiro no Grupo Renascença (1991-1997)



## Inês Patrícia Arêde Simões Louro

(a partir de 23 de maio de 2019)

### Qualificações académicas

Licenciatura em Gestão de Empresas pelo ISEG  
MBA pelo Lisbon MBA

### Atividade profissional

Diretora Corporativa de Planeamento Estratégico e Controlo no Grupo ETE (2016-2019)

Diretora de Planeamento Estratégico e Pricing na Portugal Telecom (2009-2015)

Diretora de Planeamento Estratégico e Controlo na Portugal Telecom (2006-2009)

Diretora de Desenvolvimento de Negócios na PT Comunicações (2004-2005)

Responsável Corporativa por Planeamento e Controlo da Portugal Telecom (2002-2003)

Diretora de Planeamento e Controlo de Gestão na PTM.com (2001-2002)

Administrador / gerente das seguintes subsidiárias do Grupo Inapa:

- Inapa Portugal – Distribuição de Papel, SA
- Inapa España Distribución de Papel, SA
- Inapa France, SAS
- Inapa Deutschland, GmbH
- Papier Union, GmbH
- Korda Kagit Pazarlama Ve Ticaret Anonim Şirketi
- Papyrus Deutschland Verwaltungs - GmbH



## Victor Maurílio Silva Barros

(a partir 23 de maio de 2019)

### Qualificações académicas

Doutoramento em Gestão com especialização em Finanças pelo ISEG - Universidade de Lisboa

Mestrado em Finanças pelo ISEG - Universidade de Lisboa

Pós-graduação em Fiscalidade Regional e Internacional

Licenciatura em Gestão pela Universidade da Madeira

Contabilista Certificado

CFA® charterholder pelo CFA Institute

### Atividade profissional

Professor Auxiliar de Finanças no ISEG - Universidade de Lisboa (desde 2016)

Assistente convidado no ISEG - Universidade de Lisboa (2013-2016)

Vogal do Conselho Fiscal do IDEFE / ISEG Executive Education (desde 2017)

Faculty Advisor do ISEG no CFA Institute Research Challenge (desde 2015)

Investigador no ADVANCE/CSG - Investigação em Ciências Sociais e Gestão (desde 2011)



## **Emília de Noronha Galvão Franco Frazão**

(a partir 23 de maio de 2019)

### **Qualificações académicas**

Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica  
Programa Avançado para Administradores não Executivos  
- Instituto Português de Corporate Governance

### **Atividade profissional**

Vogal do Conselho Fiscal da SGEHR – Sociedade Gestora e Exploradora de Hotéis e Resorts, S.A. (desde Julho de 2019)  
Membro não executivo do Conselho de Administração da FUNDIESTAMO - Sociedade Gestora de Organismos de Investimento Coletivo, S.A. (desde Setembro de 2019)  
Membro do Conselho Diretivo da Associação - Fundo de Assistência do Crédito Agrícola Mútuo (FACAM) (desde Janeiro de 2020)  
Vogal do Conselho Fiscal da Monte d'Alva - Alimentação, S.A. (desde Janeiro de 2020)  
Diretora Coordenadora no Novo Banco (2013-2017)  
Administradora não executiva Espírito Santo Capital – Sociedade de Capital de Risco (2013-2015)  
Administradora executiva Espírito Santo Capital – Sociedade de Capital de Risco (2000-2013)  
Administradora executiva no IAPMEI (1999-2000)  
Diretora no Banco Espírito Santo de Investimento, SA (1991-1999)  
Docente na licenciatura da Universidade Católica (1988-1991 e 1994-1998)



## **Patrícia Isabel Sousa Caldinha**

(a partir 23 de maio de 2019)

### **Qualificações académicas**

Licenciatura em Gestão de Empresas pela Universidade Autónoma de Lisboa  
Revisor Oficial de Contas  
Economista e Contabilista certificada

### **Atividade profissional**

Presta a título particular atividade de Revisor Oficial de Contas e serviços relacionados (desde 2012)  
Vogal do Conselho Fiscal da EPAL – Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A. (desde 2018)  
Administradora na Auto Jardim do Algarve – Automóveis de Aluguer, SA (2005-2007)  
Gerente na Auto Jardim do Algarve – Automóveis de Aluguer, Lda. (1997-2012)  
Gerente na Auto Colibri – Reparações Auto, Lda. (1997-2012)  
Administradora na JMTC – Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA (1998-2005)  
Auditora na António Borges & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (1995-2015)  
Consultora na António Borges & Associados – Consultores Associados, SA (1995-2004)

As listas propostas para eleição do Conselho de Administração, são acompanhadas por um curriculum vitae dos candidatos, para que se possa aferir da idoneidade dos membros para o exercício do mandato de que constam as qualificações académicas e um descritivo da atividade profissional ao longo da carreira. Estas informações são colocadas à disposição dos acionistas nos prazos previstos na lei para as Assembleias Gerais eletivas.

Nas eleições realizadas no dia 23 de maio de 2019, os critérios de equilíbrio de género do Conselho de Administração e Comissão de Auditoria foram cumpridos, tendo cada género uma representatividade de pelo menos 1/3 em cada órgão.

Até à data não foram estabelecidos critérios específicos relativos ao perfil ou atributos individuais.

---

## 20.

**Relações familiares, profissionais ou comerciais, habituais e significativas, dos membros, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo com acionistas a quem seja imputável participação qualificada superior a 2% dos direitos de voto.**

---

Não existem à data relações familiares, profissionais ou comerciais dos membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável uma participação qualificada superior a 2% dos direitos de voto.

---

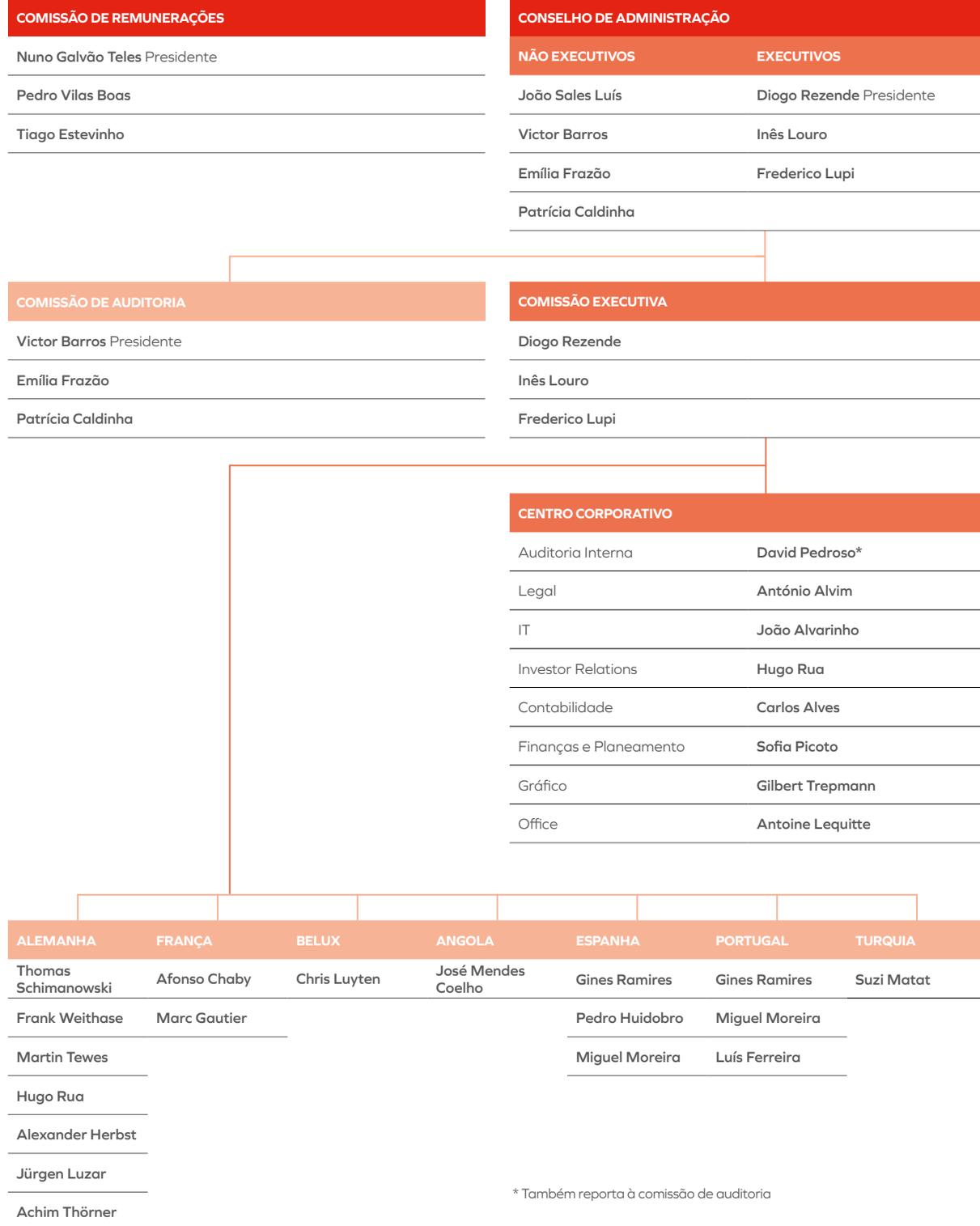
## 21.

**Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade.**

---



## MESA DA ASSEMBLEIA GERAL



Pela deliberação de 29 de maio de 2019 do Conselho de Administração foram delegadas na respetiva Comissão Executiva, ao abrigo do disposto nos n.ºs 3 e 4 do Art.º 407.º do Código das Sociedades Comerciais, as seguintes competências, sem prejuízo da faculdade de, nos termos do n.º 8 do mesmo preceito legal, o Conselho de Administração poder vir a tomar resoluções sobre os mesmos assuntos:

- a gestão corrente da sociedade;
- o acompanhamento e a coordenação, incluindo a definição das orientações de gestão e o controlo, das sociedades subordinadas;
- o estabelecimento dos planos de política, de objetivos e de estratégia da sociedade e do Grupo, para aprovação em Conselho de Administração;
- o estabelecimento das linhas gerais de organização interna societária incluindo os sistemas internos de controlo e gestão de riscos, para aprovação em Conselho de Administração;
- a elaboração dos orçamentos de exploração e dos planos de investimento e desenvolvimento a médio e longo prazos da Sociedade, para aprovação em Conselho de Administração;
- a aprovação de contratos de aquisição de bens ou serviços pela Sociedade cujo valor, para cada tipo de bens ou serviços, seja inferior a 500 000 euros;
- a negociação e celebração de contratos de financiamento de curto prazo da Sociedade, nos termos e condições que houver por mais adequados à defesa dos interesses da Sociedade.
- a negociação e celebração de acordos de alteração, substituição ou renovação de contratos de financiamento da Sociedade, incluindo programas de papel comercial, nos termos e condições que houver por mais adequados à defesa dos interesses da Sociedade;
- a negociação de novos contratos de financiamento a mais de um ano e um dia da sociedade, de emissão de obrigações e de programas de papel comercial, ficando, porém, expressamente condicionada a vinculação da sociedade, neste tipo de operações, a uma deliberação prévia do Conselho de Administração;
- a prestação de apoio financeiro às sociedades subordinadas, nas modalidades e condições que houver por mais adequadas à defesa dos interesses da Sociedade;
- a aquisição, alienação ou oneração de bens ou valores do ativo imobilizado da sociedade contempladas nos orçamentos aprovados em Conselho de Administração;
- a aquisição, alienação ou oneração de bens ou valores do ativo imobilizado da sociedade não contempladas nos orçamentos aprovados em Conselho de Administração até ao valor individual de 1,5% por cento do capital social realizado;
- adquirir, alienar ou onerar participações noutras sociedades, desde que não excedam individualmente 2,5%

do capital social realizado, carecendo as demais de prévia deliberação do Conselho de Administração;

- deliberar sobre a realização de investimentos, desinvestimentos e reestruturações nas, e pelas, Sociedade Subordinadas,
- tomar ou dar de arrendamento quaisquer prédios ou frações de imóveis;
- representar a sociedade em juízo e fora dele, ativa e passivamente, bem como propor e seguir quaisquer ações, confessá-las e delas desistir, transigir e comprometer-se em árbitros;
- celebrar, alterar e rescindir contratos de trabalho e exercer o poder disciplinar sobre o pessoal;
- abrir, movimentar e encerrar contas bancárias;
- constituir mandatários da sociedade.

Naquela referida deliberação, o Conselho de Administração, estipulou, de forma expressa, como indelegáveis na Comissão Executiva, as seguintes competências:

- as constantes das alíneas a) a m) do Art.º 406º do Código das Sociedades Comerciais;
- deliberar, nos termos e limites estabelecidos no Art.º 503.º do Código das Sociedades Comerciais, sobre instruções vinculantes às Sociedades Subordinadas;
- deliberar sob proposta da Comissão Executiva, sobre o orçamento e o plano da Sociedade e do Grupo;
- deliberar sobre a aquisição e alienação pela Sociedade de participações sociais maioritárias ou de domínio, bem como as sujeitas a processo especial de aquisição ou alienação nos termos do Código de Valores Mobiliários;
- deliberar, sob proposta da Comissão Executiva, sobre a fixação dos objetivos estratégicos da sociedade em matéria de assunção de riscos e sobre os respetivos sistemas internos de controlo e gestão dos mesmos;

É ainda de referir que todos os administradores, incluindo os pertencentes à Comissão de Auditoria, para além de avaliar e aprovar o orçamento e plano estratégico do triénio, acompanham a sua evolução numa base pelo menos trimestral.

O plano estratégico do triénio 2019-2021 onde estão enunciadas as prioridades, políticas e objetivos estratégicos, foi discutido e aprovado em reunião do Conselho de Administração de 12 de dezembro de 2019 por forma a incorporar a muito relevante integração no Grupo da nova subsidiária alemã Papyrus Deutschland que apenas foi concluída em julho de 2019, sendo que só a partir dessa data foi possível aceder a dados relevantes para o estabelecimento do plano estratégico.

Importa ainda referir que, na deliberação do Conselho de Administração de 29 de maio de 2019, o Presidente da Comissão Executiva foi especialmente incumbido, de harmonia



com o disposto no n.º 6 do Art.º 407.º CSC, de:

- Assegurar que seja prestada toda a informação aos demais membros do Conselho de Administração relativamente à atividade e às deliberações da Comissão Executiva;
- Assegurar o cumprimento dos limites da delegação e da estratégia da sociedade.

O Presidente da Comissão Executiva remete regularmente as convocatórias e as atas da Comissão Executiva ao Presidente da Comissão de Auditoria e as mesmas encontram-se disponíveis para consulta dos restantes membros dos órgãos sociais na sede da empresa. As convocatórias e atas do Conselho de Administração são distribuídas a todos os administradores da sociedade, incluindo aos que também fazem parte da Comissão de Auditoria.

Por força das disposições legais aplicáveis, reproduzidas na deliberação do Conselho de Administração de 29 de maio de 2019, encontram-se especialmente cometidas à Comissão de Auditoria as seguintes competências:

- fiscalizar a administração da sociedade;
- vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;
- verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;

- verificar, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas;
- verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório, contas e propostas apresentadas pela administração, do qual deverá constar a sua concordância ou não com o relatório de gestão e com as contas do exercício e incluir a declaração prevista na alínea c) do n.º 1 do Art.º 245.º do Código dos Valores Mobiliários, subscrita por cada um dos seus membros;
- convocar a Assembleia Geral quando o Presidente da respetiva Mesa o não faça, devendo fazê-lo;
- fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros;

- fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira;
- fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da sociedade;
- atestar se o relatório sobre a estrutura e práticas de governo societário divulgado pela Sociedade inclui os elementos referidos no Art.º 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários;
- propor à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas, aprovar anualmente o âmbito dos respetivos trabalhos de auditoria e os correspondentes honorários, aprovar quaisquer prestações de serviços adicionais diversos dos de auditoria e fiscalizar a sua independência;
- emitir parecer prévio sobre negócios de relevância significativa com acionistas titulares de participação qualificada ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do Art.º 20.º do Código de Valores Mobiliários;
- participar ao Ministério Público os factos delituosos de que tenha tomado conhecimento e que constituam crimes públicos;
- contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções.

Na execução das suas funções a Comissão de Auditoria reúne com o auditor externo e Revisor Oficial de Contas – as duas funções estão cometidas à mesma entidade - e é o primeiro destinatário dos respetivos relatórios.

Anualmente a Comissão de Auditoria faz uma apreciação do trabalho prestado pelo auditor.

Caso considere adequada a sua destituição, a mesma proporá a sua substituição em Assembleia Geral.

A Comissão de Auditoria dá anualmente o seu parecer sobre o relatório e contas apresentado pela Administração, onde são elencados os pilares e objetivos estratégicos do mandato em curso.

O Revisor Oficial de Contas realiza trabalhos na sociedade semestralmente. O plano de trabalhos da revisão de contas é revisto em conjunto com Comissão de Auditoria. A prossecução dos trabalhos, incluindo a sua conclusão, é objeto de acompanhamento pela Comissão de Auditoria, sendo esta a primeira destinatária do relatório do auditor.

No âmbito dos seus trabalhos, o Revisor Oficial de Contas procede a:

- Uma identificação e avaliação de riscos de distorção material das demonstrações financeiras, devido a fraude ou erro;
- Uma compreensão do controlo interno relevante para a auditoria;
- Uma avaliação da adequação das políticas contabilísticas;
- Uma conclusão sobre a apropriação do uso do pressuposto da continuidade e se existe qualquer incerteza material relacionada com acontecimentos ou condições que possam suscitar dúvidas significativas sobre a capacidade de dar continuidade às atividades;
- Uma avaliação da apresentação, estrutura e conteúdo global das demonstrações financeiras;
- Uma comunicação com os encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, do âmbito, do calendário planeado da auditoria e das conclusões significativas da auditoria incluindo qualquer deficiência significativa do controlo interno identificado durante a auditoria;
- Uma comunicação aos encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, sobre as matérias mais importantes na auditoria das demonstrações financeiros do ano;
- Uma declaração ao órgão de fiscalização sobre o cumprimento dos requisitos éticos relevantes relativos à independência e eventuais relacionamentos que possam ser percecionados como ameaças à independência.

## b) Funcionamento

# 22.

**Existência e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo.**

Na deliberação do Conselho de Administração de 29 de maio de 2019 foram aprovados os regulamentos próprios dos seguintes órgãos da sociedade: Conselho de Administração, Comissão Executiva e Comissão de Auditoria.

Os referidos regulamentos constam de documento único (o Regulamento do Conselho de Administração) que pode ser consultado na sua sede social (Rua Braamcamp 40-9º Dto – Lisboa) ou através do seu *website* oficial [www.inapa.com](http://www.inapa.com).

## 23.

**Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade de cada membro, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo, às reuniões realizadas.**

De 1 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2019 o Conselho de Administração reuniu com as seguintes assiduidades:

- Número de reuniões: 11
- Assiduidade por membro:
  - Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende: 100%
  - António José Gomes da Silva Albuquerque (até 23 de maio de 2019): 100%
  - Frederico João de Moser Lupi: 100% (\*)
  - António Pedro Valente da Silva Coelho (até 23 de maio de 2019): 100%
  - João Miguel Pacheco de Sales Luís: 100% (\*\*)
  - Gonçalo Cruz Faria de Carvalho (até 23 de maio de 2019): 100%
  - Arndt Jost Michael Klippgen (até 23 de maio de 2019): 100% (\*\*\*)
  - Inês Patrícia Arêde Simões Louro (a partir de 23 de maio de 2019): 100%
  - Victor Maurílio Silva Barros (a partir de 23 de maio de 2019): 100%
  - Emília Noronha Galvão Franco Frazão (a partir de 23 de maio de 2019): 100%
  - Patrícia Isabel Sousa Caldinha (a partir de 23 de maio de 2019): 100%

(\*) O administrador Frederico João de Moser Lupi fez-se representar em uma reunião do Conselho de Administração

(\*\*) O administrador João Miguel Pacheco de Sales Luís fez-se representar em uma reunião do Conselho de Administração

(\*\*\*) O administrador Arndt Jost Michael Klippgen fez-se representar em duas reuniões do Conselho de Administração

De 1 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2019 a Comissão Executiva do Conselho de Administração reuniu com as seguintes assiduidades:

- Número de reuniões: 33
- Assiduidade por membro:
  - Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende: 100 %
  - António José Gomes da Silva Albuquerque (até 23 de maio de 2019): 100 %
  - Frederico João de Moser Lupi: 100%
  - Inês Patrícia Arêde Simões Louro (a partir de 23 de maio de 2019): 100%

## 24.

**Indicação dos órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos.**

A avaliação do desempenho dos administradores executivos compete à Assembleia Geral, ao Conselho de Administração e, no âmbito das suas competências próprias, à Comissão de Auditoria.

Para efeitos remuneratórios a avaliação do desempenho dos administradores executivos incumbe ainda à Comissão de Remunerações.

## 25.

**CrITÉRIOS pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos.**

Para determinar a remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais, a INAPA rege-se pelos seguintes critérios:

- Simplicidade, clareza, transparência, e alinhamento com a cultura da Sociedade, tendo igualmente em conta o Grupo em que esta se insere;
- Competitividade, tendo em consideração as práticas do mercado e a equidade, sendo que a prática remuneratória assenta em critérios uniformes, consistentes, justos e equilibrados;
- Prossecução da excelência na gestão, através de um conjunto de práticas empresariais de referência, que possibilitem à Sociedade a obtenção do equilíbrio e da sustentabilidade; e
- Apuramento da remuneração variável individual considerando a avaliação do desempenho respetivo, com base em critérios de natureza financeira e não financeira, de acordo com as funções e o nível de responsabilidade, assim como dos resultados da Sociedade.

# 26.

Disponibilidade de cada um dos membros, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo, com indicação dos cargos exercidos em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do grupo, e outras atividades relevantes exercidas pelos membros daqueles órgãos no decurso do exercício.

Os 4 administradores não executivos encontram-se num regime de afetação a tempo parcial à administração da sociedade.

Os cargos exercidos dentro e fora da sociedade são os seguintes:

## João Miguel Pacheco de Sales Luís

### Na sociedade:

Vogal do Conselho de Administração

### No Grupo:

Nenhum

### Fora do Grupo:

Presidente da Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas (desde 2015)

## Victor Maurílio Silva Barros

### Na sociedade:

Vogal do Conselho de Administração

Presidente da Comissão de Auditoria

### No Grupo:

Nenhum

### Fora do Grupo:

Professor Auxiliar de Finanças no ISEG - Universidade de Lisboa (desde 2016)

Vogal do Conselho Fiscal do IDEFE / ISEG Executive Education (desde 2017)

## Emília Noronha Galvão Franco Frazão

### Na sociedade:

Vogal do Conselho de Administração

Vogal da Comissão de Auditoria

### No Grupo:

Nenhum

### Fora do Grupo:

Vogal do Conselho Fiscal da SGEHR - Sociedade Gestora e Exploradora de Hotéis e Resorts, S.A. (desde Julho de 2019)

Membro não executivo do Conselho de Administração da FUNDIESTAMO - Sociedade Gestora de Organismos de Investimento Coletivo, S.A. (desde Setembro de 2019)

Membro do Conselho Diretivo da Associação - Fundo de Assistência do Crédito Agrícola Mútuo (FACAM) (desde Janeiro de 2020)

Vogal do Conselho Fiscal da Monte d'Alva - Alimentação, S.A. (desde Janeiro de 2020)

## Patrícia Isabel Sousa Caldinha

### Na sociedade:

Vogal do Conselho de Administração

Vogal da Comissão de Auditoria

### No Grupo:

Nenhum



**Fora do Grupo:**

Presta a título particular atividade de Revisor Oficial de Contas e serviços relacionados  
Vogal do Conselho Fiscal da EPAL – Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A. (desde 2018)

Os 3 administradores executivos encontram-se num regime de afetação a tempo completo à gestão corrente da Sociedade e suas subsidiárias.

Os cargos exercidos dentro e fora da Sociedade são os seguintes:

**Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende****Na sociedade:**

Presidente do Conselho de Administração  
Presidente da Comissão Executiva do Conselho de Administração

**No Grupo:**

Presidente do Conselho de Administração/Conselho de Gerência de:

Inapa Portugal Distribuição de Papel, SA  
Inapa Deutschland, GmbH  
Papier Union, GmbH  
Inapa France, SAS  
Inapa España Distribución de Papel, SA  
Inapa Belgium, SA  
Inapa Packaging, SAS  
Inapa Merchants Holding, Ltd  
Europackaging – SGPS, Lda  
Inapa Packaging, Lda  
Inapa Packaging, GmbH  
Korda Kagit Pazarlama Ve Ticaret Anonim Şirketi

ComPlott Papier Union GmbH  
Papyrus Deutschland Verwaltungs - GmbH

**Fora do Grupo:**

Gerente de:  
Bica Consult, Lda

**Inês Patrícia Arêde Simões Louro****Na sociedade:**

Vogal do Conselho de Administração  
Vogal da Comissão Executiva do Conselho de Administração

**No Grupo:**

Administrador / gerente de:  
Inapa Portugal – Distribuição de Papel, SA  
Inapa España Distribución de Papel, SA  
Inapa France, SAS  
Inapa Deutschland, GmbH  
Papier Union GmbH  
Korda Kagit Pazarlama Ve Ticaret Anonim Şirketi  
Papyrus Deutschland Verwaltungs - GmbH

**Fora do Grupo:**

Nenhum

**Frederico João de Moser Lupi****Na sociedade:**

Vogal do Conselho de Administração  
Vogal da Comissão Executiva do Conselho de Administração

**No Grupo:**

Administrador / gerente de:



Inapa Portugal – Distribuição de Papel, SA  
Inapa España Distribución de Papel, SA  
Inapa France, SAS  
Inapa Shared Center, Lda  
Inapa Belgium, SA  
Korda Kagit Pazarlama Ve Ticaret Anonim Şirketi  
Inapa Angola, SA

**Fora do Grupo:**

Nenhum

**c) Comissões no seio do órgão de administração ou supervisão e administradores delegados**

## 27.

**Identificação das comissões criadas no seio, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo, e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento.**

Ao nível do Conselho de Administração apenas foi criada uma Comissão Executiva, na qual foi delegada a gestão corrente da sociedade.

Atendendo à sua reduzida dimensão (afetada designadamente à luz do disposto no n.º 2 do Art.º 413.º CSC), ao limitado número de membros do Conselho de Administração – sete – e às funções desempenhadas pela sua Comissão de Auditoria e ao número de vogais do Conselho de Administração que a ela se encontram afetos à Comissão Executiva (3) e à Comissão de Auditoria (3), é entendimento deste órgão que não tem justificação a constituição de outras comissões com competência em matéria de administração e fiscalização da sociedade.

## 28.

**Composição, se aplicável, da Comissão Executiva e/ou identificação de administrador(es) delegado(s).**

A Comissão Executiva da sociedade tem a seguinte composição:

- Presidente: Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende;
- Vogal: António José Gomes da Silva Albuquerque (até 23 de maio de 2019);

•Inês Patrícia Arêde Simões Louro (desde 23 de maio de 2019);

•Vogal: Frederico João de Moser Lupi.

## 29.

**Indicação das competências de cada uma das comissões criadas e síntese das atividades desenvolvidas no exercício dessas competências.**

As competências da Comissão de Auditoria e Comissão Executiva encontram-se detalhadas nos desenvolvimentos relativos ao ponto 21.

### III. Fiscalização (Conselho Fiscal, Comissão de Auditoria ou Conselho Geral e de Supervisão)

#### a) Composição (ao longo do ano em curso)

## 30.

**Identificação do órgão de fiscalização correspondente ao modelo adotado.**

A Sociedade adotou como órgão de fiscalização uma Comissão de Auditoria a funcionar no âmbito do seu Conselho de Administração de harmonia com o modelo de governação adotado.

## 31.

**Composição, consoante aplicável, do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria, do Conselho Geral e de Supervisão ou da Comissão para as Matérias Financeiras, com indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração estatutária do mandato, número de membros efetivos, data da primeira designação e data do termo de mandato de cada membro, podendo remeter-se para ponto do relatório onde já conste essa informação por força do disposto no n.º 17.**

O n.º4 do artigo 22º dos estatutos da Sociedade dispõe que *“A comissão de auditoria do conselho de administração será composta por três membros, com os requisitos con-*

*signados na lei, um dos quais servirá como presidente e será para tal designado de entre os membros do conselho de administração pela assembleia que proceder à eleição.*”

Os membros da Comissão de Auditoria são eleitos por Assembleia Geral por um mandato de 3 anos.

A Comissão de Auditoria é integrada pelos seguintes membros do Conselho de Administração que exercem o respetivo mandato desde as datas adiante assinaladas:

	CARGO	DATA DA 1ª DESIGNAÇÃO	TERMO DO MANDATO
António Pedro Valente da Silva Coelho (até 23 de maio de 2019)	Presidente	15.04.2016	31.12.2018
João Miguel Pacheco de Sales Luís (até 23 de maio de 2019)	Vogal	07.05.2013	31.12.2018
Gonçalo Cruz Faria de Carvalho (até 23 de maio de 2019)	Vogal	07.05.2013	31.12.2018
Victor Maurílio Silva Barros	Presidente	23.05.2019	31.12.2021
Emília de Noronha Galvão Franco Frazão	Vogal	23.05.2019	31.12.2021
Patrícia Isabel Sousa Caldinha	Vogal	23.05.2019	31.12.2021

## 32.

**Identificação, consoante aplicável, dos membros do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria, do Conselho Geral e de Supervisão ou da Comissão para as Matérias Financeiras que se considerem independentes, nos termos do Art.º 414.º, n.º 5 CSC, podendo remeter-se para ponto do relatório onde já conste essa informação por força do disposto no n.º 18.**

Todos os membros da Comissão de Auditoria cumprem com as regras de independência de acordo com a definição dada nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, sendo eventuais incompatibilidades aferidas de acordo com a definição prevista n.º 1 do artigo 414.º-A e o n.º 3 do artigo 423.º-B, do Código das Sociedades Comerciais.

## 33.

**Qualificações profissionais, consoante aplicável, de cada um dos membros do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria, do Conselho Geral e de Supervisão ou da Comissão para as Matérias Financeiras e outros elementos curriculares relevantes, podendo remeter-se para ponto do relatório onde já conste essa informação por força do disposto no n.º 21.**

No ponto 19 do presente relatório encontram-se descritas as qualificações de cada um dos membros da Comissão de Auditoria.

### b) Funcionamento

## 34.

**Existência e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento, consoante aplicável, do Conselho Fiscal, Comissão de Auditoria, Conselho Geral e de Supervisão ou da Comissão para as Matérias Financeiras, podendo remeter-se para ponto do relatório onde já conste essa informação por força do disposto no n.º 22.**

O regulamento de funcionamento da Comissão de Auditoria, integrado no Regulamento do Conselho de Administração, está acessível aos acionistas e demais interessados no *website* institucional da sociedade – [www.inapa.com](http://www.inapa.com) ou na sua sede social.

---

## 35.

**Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade às reuniões realizadas, consoante aplicável, de cada membro do Conselho Fiscal, Comissão de Auditoria, Conselho Geral e de Supervisão e da Comissão para as Matérias Financeiras, podendo remeter-se para ponto do relatório onde já conste essa informação por força do disposto no n.º 23.**

---

De 1 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2019:

Número de reuniões: 18

Assiduidade por membro:

De 1 de janeiro de 2019 até 23 de maio de 2019:

Número de reuniões: 6

Assiduidade por membro:

- António Pedro Valente da Silva Coelho : 100%
- João Miguel Pacheco de Sales Luís: 100%
- Gonçalo Cruz Faria de Carvalho: 100%

De 23 de maio de 2019 até 31 de dezembro de 2019:

Número de reuniões: 12

Assiduidade por membro:

- Victor Maurílio Silva Barros: 100%
- Emília de Noronha Galvão Franco Frazão: 100%
- Patrícia Isabel Sousa Caldinha: 100%

---

## 36.

**Disponibilidade de cada um dos membros, consoante aplicável, do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria, do Conselho Geral e de Supervisão ou da Comissão para as Matérias Financeiras, com indicação dos cargos exercidos em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do grupo, e outras atividades relevantes exercidas pelos membros daqueles órgãos no decurso do exercício, podendo remeter-se para ponto do relatório onde já conste essa informação por força do disposto no n.º 26.**

---

Os membros da Comissão de Auditoria exercem o seu mandato a tempo parcial, não exercem qualquer outro cargo na sociedade ou no Grupo, para além das funções inerentes à sua qualidade de membros do Conselho de Administração.

Os cargos assegurados pelos membros da Comissão de Auditoria fora da Sociedade e do Grupo foram/são os seguintes:

**António Pedro Valente da Silva Coelho**

(até 23 de maio de 2019)

Sócio da T. Cunha e A. Coelho- Consultores

Financeiros, Lda

Sócio da ESAC- Espírito Santo & Associados SROC, Lda

### **João Miguel Pacheco de Sales Luís**

(até 23 de maio de 2019)

Presidente da Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas

### **Gonçalo Cruz Faria de Carvalho**

(até 23 de maio de 2019)

Consultor

### **Victor Maurílio Silva Barros**

(desde 23 de maio de 2019)

Professor Auxiliar de Finanças no ISEG – Universidade de Lisboa (desde 2016)

Vogal do Conselho Fiscal do IDEFE / ISEG Executive Education (desde 2017)

### **Emília Noronha Galvão Franco Frazão**

(desde 23 de maio de 2019)

Vogal do Conselho Fiscal da SGEHR – Sociedade Gestora e Exploradora de Hotéis e Resorts , S.A. (desde Julho de 2019)

Membro não executivo do Conselho de Administração da FUNDIESTAMO - Sociedade Gestora de Organismos de Investimento Coletivo, S.A. (desde Setembro de 2019)

Membro do Conselho Diretivo da Associação - Fundo de Assistência do Crédito Agrícola Mútuo (FACAM) (desde Janeiro de 2020)

Vogal do Conselho Fiscal da Monte d'Alva - Alimentação, S.A. (desde Janeiro de 2020)

### **Patrícia Isabel Sousa Caldinha**

(desde 23 de maio de 2019)

Presta a título particular atividade de Revisor Oficial de Contas e serviços relacionados

Vogal do Conselho Fiscal da EPAL – Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A. (desde 2018)

## **c) Competências e funções**

---

## 37.

**Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de contratação de serviços adicionais ao auditor externo.**

---

É da competência da Comissão de Auditoria aprovar previamente a prestação de serviços distintos de auditoria a contratar ao auditor externo.

A Comissão de Auditoria analisa os serviços distintos de auditoria e as propostas apresentadas pelo auditor externo ou um membro da sua rede, previamente avaliado e comunicado pela Comissão Executiva, de modo a assegurar que: (i) a contratação dos serviços adicionais não coloca em causa a independência do auditor externo; (ii) é assegurado o equilíbrio entre os serviços de revisão legal das contas e os serviços adicionais de auditoria cuja prestação está a ser objeto de análise; e (iii) os serviços adicionais em apreciação não estão vedados nos termos do n.º 8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015, de 9 de setembro, atendendo igualmente às disposições permitidas derrogar por cada estado membro em conformidade com o Regulamento EU n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril.

## 38.

**Outras funções dos órgãos de fiscalização e, se aplicável, da Comissão para as Matérias Financeiras.**

Para além das competências atribuídas no artigo 8º do Regulamento, e descritas no ponto 21, compete ainda à Comissão de Auditoria:

- a) Propor à Assembleia à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas (ROC) e auditor externo, efetivo e suplente, a respetiva remuneração e a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito;
- b) Avaliar a independência do ROC nos trabalhos de auditoria e nos serviços adicionais;
- c) Revisão do relatório de transparência, assinado pelo Auditor e divulgado no seu *website*. Este relatório inclui matérias relacionadas sobre ética, independência, monitorização e declaração sobre a eficácia do funcionamento do sistema interno de controlo de qualidade;
- d) Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da Sociedade ou outros;
- e) Representar a Sociedade, no âmbito das suas competências, junto do auditor externo;
- f) Receber as comunicações do auditor externo sobre deficiências detetadas no sistema de controlo interno ou outras irregularidades;

g) Supervisão da atividade da Auditoria Interna e Gestão de Risco, com o seguinte âmbito: (i) Plano anual de atividade; (ii) Receção e reporte periódico da atividade desenvolvida; (iii) Avaliação dos resultados e conclusões do trabalho; (iv) Emissão de orientações entendidas por convenientes;

h) Aprovação do Risk Management and Internal Audit Charter e Risk Management and Internal Audit Manual..

## IV. Revisor Oficial de Contas

### 39.

**Identificação do revisor oficial de contas e do sócio revisor oficial de contas que o representa.**

O revisor oficial de contas da Sociedade é a firma Deloitte & Associados, SROC S.A., representada pelo Dr. Jorge Carlos Duarte Batalha Catulo – ROC efetivo e Dr. Carlos Luís Oliveira de Melo Loureiro, ROC suplente.

### 40.

**Indicação do número de anos em que o revisor oficial de contas exerce funções consecutivamente junto da sociedade e/ou grupo.**

O auditor externo - Deloitte - cumpre atualmente o seu segundo mandato na sociedade, tendo sido eleito pela primeira vez para as funções que exerce em 15 de abril de 2016, em substituição da sociedade PricewaterhouseCoopers.

O Dr. Jorge Carlos Duarte Batalha Catulo representa a sociedade de revisores Deloitte desde 15 de abril de 2016.

### 41.

**Descrição de outros serviços prestados pelo ROC à sociedade.**

A Deloitte & Associados, SROC S.A. e outras entidades pertencentes à mesma rede prestaram outros serviços permitidos referidos no ponto 46.

## V. Auditor externo

### 42.

**Identificação do auditor externo designado para os efeitos do Art.º 8.º e do sócio Revisor Oficial de Contas que o representa no cumprimento dessas funções, bem como o respetivo número de registo na CMVM.**

O auditor externo da Sociedade é a firma Deloitte & Associados, SROC S.A. representada pelo Dr. Jorge Carlos Duarte Batalha Catulo e Dr. Carlos Luís Oliveira de Melo Loureiro, suplente.

O auditor externo encontra-se inscrito na CMVM sob o n.º 20161389.

### 43.

**Indicação do número de anos em que o auditor externo e o respetivo sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções exercem funções consecutivamente junto da sociedade e/ou do grupo.**

O auditor externo cumpre atualmente o seu segundo mandato, tendo sido eleito pela primeira vez para as funções que exerce em 15 de abril de 2016, em substituição da sociedade PricewaterhouseCoopers.

O sócio que o representa exerce funções desde 15 de abril de 2016.

### 44.

**Política e periodicidade da rotação do auditor externo e do respetivo sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções.**

As políticas e periodicidades de rotação do auditor externo e do respetivo sócio são as decorrentes da lei.

### 45.

**Indicação do órgão responsável pela avaliação do auditor externo e periodicidade com que essa avaliação é feita.**

Para além da Assembleia Geral, compete à Comissão de Auditoria proceder à avaliação anual do auditor externo. Neste âmbito cabe a esta Comissão monitorizar e avaliar os serviços prestados pelo auditor externo (de auditoria e não relacionados com auditoria). Para realizar essa monitorização, a Comissão integra na sua agenda reuniões com o auditor externo de modo a: (i) acompanhar e avaliar os trabalhos realizados e em curso; (ii) inteirar-se sobre o âmbito e planeamento de auditoria; (iii) analisar a agenda dos trabalhos de auditoria; e (iv) analisar e apreciar as conclusões dos seus relatórios de auditoria. A Comissão atua junto do auditor externo, de forma regular e assegurando as condições de trabalho adequadas para a realização de todos os serviços prestados, de forma de monitorizar a sua independência ao longo do ano. Da mesma forma, o auditor externo deverá assinar uma declaração a atestar anualmente a sua independência.



Adicionalmente, e em conformidade com as normas de auditoria vigentes, o auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e dos sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências e irregularidades à Comissão de Auditoria.

---

## 46.

**Identificação de trabalhos, distintos dos de auditoria, realizados pelo auditor externo para a sociedade e/ou para sociedades que com ela se encontrem em relação de domínio, bem como indicação dos procedimentos internos para efeitos de aprovação da contratação de tais serviços e indicação das razões para a sua contratação.**

---

A contratação dos serviços distintos de auditoria, prestados ao Grupo em Portugal e no estrangeiro, é objeto de uma análise rigorosa de modo a prevenir quaisquer conflitos de interesses com o Auditor Externo ou um membro da sua rede. Estes serviços são igualmente avaliados quanto ao cumprimento da Lei n.º 140/2015, de 9 de setembro, e do Regulamento EU n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril.

Para além dos trabalhos de auditoria, que compreende os serviços de revisão legal das contas, os honorários do Auditor Externo dizem respeito aos seguintes serviços distintos de auditoria: (i) prestados no âmbito do RGPD; e (ii) assessoria fiscal (elaboração de declarações fiscais de IVA da sociedade Papyrus Deutschland Gmgh & Co KG, com sede na Alemanha).

Compete à Comissão de Auditoria apreciar e emitir parecer prévio sobre a prestação pelo Auditor Externo de serviços adicionais de auditoria à Sociedade ou a sociedades por ela controladas. A Comissão aprovou os serviços prestados no âmbito RGPD. No que diz respeito aos serviços de assessoria fiscal, os mesmos já eram prestados por sociedades da rede do Auditor Externo à Papyrus Deutschland Gmgh & Co KG antes da conclusão da sua aquisição pelo Grupo Inapa em 11 de julho de 2019. O Auditor Externo comunicou à Comissão de Auditoria no dia 31 de janeiro de 2020 a ausência da solicitação prévia de aprovação daqueles serviços distintos

de auditoria, o seu enquadramento enquanto serviços permitidos e as ações propostas para solucionar as suas consequências. Consequentemente, e após análise cuidada e interações com a Comissão Executiva e com o Auditor Externo, a Comissão de Auditoria concluiu que todas as medidas tomadas e a tomar irão permitir tratar de modo satisfatório com as consequências do incumprimento e dá uma garantia razoável de que a independência é mantida.

Adicionalmente, foram observadas as seguintes salvaguardas: (i) a contratação dos serviços distintos dos de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo; (ii) os serviços distintos dos de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos de acordo com o n.º 8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015, de 9 de setembro e com as exceções permitidas e previstas no Regulamento EU n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril, e outra legislação aplicável; (iii) os serviços distintos dos de auditoria representaram uma ponderação adequada face ao conjunto dos serviços prestados; (iv) os serviços de assessoria fiscal, quando permitidos, e os outros serviços são prestados por técnicos diferentes dos que estiveram envolvidos no processo de auditoria; (v) o sistema de controlo interno dos auditores, de acordo com a informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesses com a Sociedade e assegura a qualidade e as regras de ética e independência.

---

## 47.

**Indicação do montante da remuneração anual paga pela sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo ao auditor e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede e discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços (Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio):**

---

No exercício findo em 31 de Dezembro de 2019, os valores suportados com serviços prestados pelos principais auditores/revisores foram os seguintes:

	PELA SOCIEDADE*	POR ENTIDADES QUE INTEGREM O GRUPO*
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	€ 56 500 (100%)	€ 316 000
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	—	—
Valor dos serviços de consultoria fiscal (€)	—	€ 45 602
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	—	€ 43 333

Relativamente aos custos com Serviços de Revisão Legal de Contas e de Auditoria, 129 milhares de euros foram prestados pela Mazars França.

Os serviços de assessoria fiscal respeitam aos serviços prestados por sociedades da rede do Auditor Externo identificados no ponto 46.

## C. Organização Interna

### I. Estatutos

# 48.

**Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. h).**

Os estatutos da sociedade, com ressalva da deslocação da sede social dentro do território nacional, para que o Conselho de Administração também é competente, apenas são suscetíveis de ser alterados por deliberação da Assembleia Geral.

Para que a Assembleia Geral possa deliberar em primeira convocação esta matéria devem estar presentes ou devidamente representados acionistas que detenham ações representativas de, pelo menos 1/3 do capital social; em segunda convocação a Assembleia pode deliberar qualquer que seja o número de acionistas presentes e o capital por eles representado (Art.º 383.º n.ºs 2 e 3 CSC).

A deliberação deve ser aprovada por 2/3 dos votos emitidos, quer a Assembleia reúna em primeira quer em segunda convocação; caso, porém, em segunda convocação estiverem presentes ou representados acionistas detentores de,

pelo menos, metade do capital social as deliberações sobre as referidas matérias podem ser tomadas pela maioria dos votos emitidos.

Por força do disposto no seu n.º 4, a limitação dos direitos de voto contemplada no n.º 1 do Art.º 13.º-A aplica-se igualmente às deliberações de alteração do contrato de sociedade.

### II. Comunicação de Irregularidades

# 49.

**Meios e política de comunicação de irregularidades ocorridas na sociedade.**

**O Conselho de Administração aprovou e divulgou um regulamento interno de comunicação de irregularidades cujas base essenciais são as seguintes:**

1. Os colaboradores do Grupo Inapa (quadros e demais funcionários da sociedade, administradores, quadros e demais funcionários das filiais) deverão participar prontamente quaisquer irregularidades de que tenham conhecimento no seio de empresas do Grupo aos seguintes responsáveis:

- Ao Presidente da Comissão Executiva do Conselho de Administração de Inapa – Investimentos, Participações e Gestão, SA sempre que a mesma diga respeito a quadros ou funcionários da casa-mãe ou administradores, das filiais;
- Sem prejuízo do disposto na alínea seguinte, ao Presidente da Comissão de Auditoria do Conselho de Administração sempre que a mesma diga respeito a administradores de Inapa – Investimentos, Participações e Gestão, SA ou do órgão de fiscalização e/ou seus colaboradores;

c) Ao Presidente do Conselho de Administração sempre que a mesma diga respeito a qualquer membro da Comissão de Auditoria do Conselho de Administração de Inapa – Investimentos, Participações e Gestão, SA,

d) Pelo email [ethics@inapa.com](mailto:ethics@inapa.com) sempre que a mesma diga respeito a outros colaboradores das filiais.

2. Nas situações contempladas na alínea a) do n.º 1 anterior, o Presidente da Comissão Executiva comunicará com a brevidade que as circunstâncias aconselharem a referida participação ao Presidente da Comissão de Auditoria do Conselho de Administração.

3. A participação será feita por escrito, tendo o participante direito a exigir do respetivo destinatário declaração escrita de que a informação será mantida estritamente confidencial.

4. Ao participante é reconhecido que, salvo denúncia caluniosa, qualquer comunicação no âmbito do presente regulamento não constituirá nunca fundamento de procedimento contra o participante ou causa para qualquer tratamento de desfavor relativamente ao mesmo.

Para que se possa atuar de uma forma célere, a sociedade entendeu que as comunicações devem ser dirigidas aos membros executivos ou ao responsável pela área legal do Grupo. Não obstante essa comunicação ser realizada por norma para o Presidente da Comissão Executiva ou responsável pela área legal do Grupo, a Comissão de Auditoria é informada de todas as comunicações que são realizadas, analisando as irregularidades e acompanhando a sua resolução. Todas as situações de incumprimento denunciadas são tratadas como confidenciais e, se solicitado, de forma anónima.

### III. Controlo interno e gestão de riscos

## 50.

**Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno.**

O Conselho de Administração aprovou os sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade e do grupo, por iniciativa própria ou da Comissão Executiva do Conselho de Administração.

Incumbe ao auditor interno do Grupo a implementação e avaliação de sistemas de controlo interno.

Os serviços de planeamento e de controlo de gestão do grupo são responsáveis pela monitorização da atividade de cada uma das empresas do Grupo.

A avaliação do respetivo funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade e do grupo são regularmente aferidos pela Comissão de Auditoria e, no âmbito das competências que legalmente lhe estão cometidas, pelo Auditor Externo.

A revisão dos procedimentos e reporte de informação em matéria de gestão de riscos será oportunamente objeto de validação autónoma por entidade externa independente.

## 51.

**Explicitação, ainda que por inclusão de organograma, das relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos ou comissões da sociedade.**

O organograma que mostra as relações de dependência hierárquica e funcional está descrito no ponto 21.

## 52.

**Existência de outras áreas funcionais com competências no controlo de riscos.**

Para além das áreas acima identificadas, devem ainda salientar-se como áreas com responsabilidade pelo controlo de riscos, os departamentos centrais de IT, sistemas de informação e os departamentos de controlo interno e contabilidade existentes em cada uma das empresas e ao nível dos serviços partilhados.

## 53.

**Identificação e descrição dos principais tipos de riscos (económicos, financeiros e jurídicos) a que a sociedade se expõe no exercício da atividade.**

A principal atividade do Grupo é a distribuição de papel, servindo, como tal, de elo entre, a montante, os produtores de papel e, a jusante, os consumidores intermédios (empresas e indústrias transformadoras do papel, tais como gráficas, em-

presas de publicidade, empresas de media, grupos editoriais e livreiros, entre outras), a distribuição moderna (empresas de grande distribuição e cadeias de retalho especializado) e os consumidores finais (empresas do segmento *office* e particulares).

A Inapa está sujeita aos riscos associados ao sector de atividade em que opera, designadamente a flutuações nos preços do papel, desequilíbrios conjunturais entre a oferta e a procura, evolução dos padrões de consumo e comportamento da economia em geral.

Neste contexto os riscos mais relevantes com que se confronta no exercício desta atividade estão associados à capacidade de poder refletir nos preços de venda as flutuações verificadas nos preços de aquisição do papel e dos custos operacionais, de entre os quais sobressaem os relativos aos serviços de logística e de transporte.

Acresce que o negócio de distribuição de papel é sensível a alterações nos padrões comportamentais da procura, principalmente em segmentos tais como a publicidade e os media e é ainda sensível às alterações na estrutura da distribuição.

O equilíbrio entre a oferta e a procura de papel está dependente de diversos fatores, de entre os quais importa destacar a evolução das capacidades produtivas instaladas e o nível da atividade económica.

A capacidade do Grupo em fazer refletir nos preços de venda dos seus produtos ou nos preços dos serviços que presta, o aumento dos preços do papel e/ou dos combustíveis, não é totalmente elástica, podendo suceder que as margens diretas dos produtos vendidos e o contributo líquido dos serviços prestados sejam afetados por uma evolução negativa dos mesmos, que poderão fazer aumentar os custos de transporte associados à distribuição e exercer conseqüentemente um efeito negativo na atividade, situação financeira e resultados do Grupo.

A Inapa tem à sua disposição alguns meios de mitigação deste risco, entre os quais se destacam os seus sistemas, que no processo de venda, introduzem níveis de autorização de acordo com a margem gerada pela operação.

A evolução das capacidades produtivas nas diferentes geografias, o comportamento da procura de papel em mercados emergentes como China e Índia e o seu efeito nos fornecedores destes mercados, os efeitos cambiais na competitividade dos diversos mercados e algumas questões regulatórias que afetam o comércio internacional de papel, são fatores cujo impacto combinado ou isolado, pode afetar de forma direta e indireta a atividade da empresa, a sua situação financeira e os resultados.

Em complemento, a atividade de distribuição de papel, tem sofrido recentemente alterações estruturais, com a ocorrência de movimentos de concentração entre distribuidoras, com particular incidência na Europa. Este quadro concorrencial pode afetar de forma direta e indireta as decisões estratégicas futuras da empresa e, em conseqüência, o seu posicionamento em cada mercado bem como os correspondentes resultados económico financeiros e alocação de ativos.

O negócio da Inapa por se desenvolver em 8 países europeus e, desde 2009 e 2013, em Angola e na Turquia, com a atividade externa a representar cerca de 96% da totalidade do volume de negócios, está naturalmente exposto aos riscos decorrentes do desempenho específico de cada uma das economias em que opera, constituindo tal circunstância, em contrapartida, um fator de atenuação de risco em razão da pouca provável ocorrência do mesmo padrão de comportamento económico em todos os mercados simultaneamente.

A exposição ao risco cambial é limitada, ainda que real, dado que o valor agregado das vendas em moeda distinta do euro (dólar americano, kwana e lira turca) representa cerca de 3% das vendas totais do Grupo.

Como qualquer empresa ou grupo económico o desempenho da Inapa depende da sua capacidade de assegurar a sua base de clientes.

Para além de um número muito significativo de clientes – mais de 80 000, da sua dispersão geográfica, da oferta de uma vasta gama de produtos, competitivos e de qualidade superior, a par de um adequado nível de serviço de pré- e pós-venda, a Inapa tem vindo a desenvolver um programa de fidelização da sua clientela tradicional através da oferta integrada de serviços e de produtos complementares ao seu negócio principal, assumindo-se, cada vez mais, no mercado do papel como um Prestador Global de Serviços.

Um agravamento das condições económicas globais que afetem as economias a uma escala local pode originar dificuldades aos clientes do Grupo para saldar as suas obrigações para com esta.

Como fator de atenuação do risco de crédito a Inapa tem mantido desde 2011 um seguro para cobertura de risco de crédito das suas subsidiárias operacionais em empresas de seguros europeias de grande dimensão. Este seguro abrange os principais países do Grupo (Alemanha, França, Suíça, Portugal, Espanha e Turquia), cobrindo assim a maioria das vendas do Grupo.

Independentemente da cobertura atrás contemplada, a Inapa também gere o risco de crédito atuando da seguinte forma: cada empresa do Grupo tem o seu comité de cobranças constituído pelo CEO, Diretor Financeiro e Diretores de Compras e Vendas; os limites de crédito definidos são registados no sistema informático e inibem novas encomendas cujo limite esteja totalmente utilizado; os limites de concessão de crédito são sujeitos a revisões anuais e/ou sempre que haja alguma informação relevante decorrente da recomendação dos sistemas de monitorização internos e externos; a aprovação de vendas acima dos limites de crédito definidos apenas é feita pelo Conselho de Administração de cada empresa do Grupo.

Uma quebra dos níveis de atividades das economias ou uma redução dos índices de confiança dos agentes económicos, poderá provocar um abrandamento ou decréscimo da procura de papel, nomeadamente de papel de impressão e escrita, e por essa via afetar a atividade, as vendas, os resultados e a situação financeira do Grupo.

A capacidade de o Grupo implementar com sucesso a estratégia delineada, depende da sua capacidade em manter e sempre que necessário recrutar os colaboradores mais qualificados e competentes para cada função.

Apesar da política de recursos humanos do Grupo estar orientada para atingir estes objetivos, não é possível garantir que no futuro não existam limitações nesta área.

A procura e a atividade operacional da empresa estão sujeitas aos riscos de surgimento de pandemias. Os riscos operacionais estão mitigados (i) pela elevada dispersão geográfica das suas operações, tanto ao nível do grupo como de cada uma das operações nacionais e dos seus fornecedores, (ii) pelos planos de contingência adotados por cada empresa do Grupo que permitem assegurar que, com exceção das áreas de armazenagem e transporte, que necessitam da presença física de trabalhadores, as demais possam ser asseguradas, no essencial, através de teletrabalho.

A implementação de medidas que influenciem a mobilidade de pessoas ou mercadorias por parte de entidades governamentais poderia ter um impacto significativo em termos de tesouraria e financiamento geral da atividade.

A Inapa concede aos trabalhadores das suas filiais Inapa France, SAS, Inapa Packaging SAS, Semaq, SAS, Papyrus Deutschland GmbH e Papier Union GmbH, planos de complemento de pensões de reforma e de sobrevivência, procedendo à contabilização dos inerentes custos e dos encargos associados de acordo com o disposto na Norma Internacional de Contabilidade n.º 19 (IAS 19).

O montante registado nas contas consolidadas referente às responsabilidades por pensões baseia-se em pressupostos de actuariais pré-definidos, sendo que os beneficiários dos planos de pensões poderão viver mais anos que os previstos e, como tal, beneficiar do plano para além do dotado para o efeito por se tratarem de planos de pensões de benefício definido. Assim, as responsabilidades relativas a pensões podem exercer uma pressão adversa sobre os fluxos de caixa.

Relativamente à consolidação das contas, a Inapa dispõe de métodos de controlo interno e externo para mitigação de riscos.

Como qualquer outra atividade, a Inapa está sujeita a ser parte numa pluralidade de litígios relacionados com a sua atividade, incluindo aqueles cuja sentença lhe tenha sido favorável, total ou parcialmente e que possam vir a ser objeto de recurso pelas contrapartes nos termos das normas processuais aplicáveis e até ao trânsito em julgado dessas mesmas sentenças.

A Inapa conta com o apoio de equipas de assessoria jurídica locais que acompanham em cada geografia as empresas subsidiárias nas fases pré-contenciosa e contenciosa dos litígios, sendo acompanhadas/coordenadas pelo polo jurídico da sociedade-mãe sempre que a sua relevância ou especificidade o recomendam.

As atividades do Grupo exigem investimentos. A Inapa prevê financiar parte destes investimentos através da mobilização dos fluxos de caixa gerados pelas suas atividades operacionais. No entanto, caso as atividades operacionais do Grupo não gerem rendimentos suficientes, a Inapa poderá vir a ter de financiar uma parte dos investimentos previstos através do recurso a fontes externas, incluindo empréstimos bancários e/ou recurso aos mercados de capitais.

O Grupo está exposto ainda a um conjunto de riscos diversos, nomeadamente riscos de liquidez, riscos de taxa de juro, risco dos preços de matérias-primas, riscos operacionais e outros.

Na medida em que a Inapa não cobre a sua exposição a variações adversas nas taxas de juro, tais variações poderão exercer um efeito negativo na sua atividade, situação financeira e resultados.

Contudo, e como forma de gerir estas variações, a área financeira do Grupo segue em permanência o desenvolvimento do mercado estando em condições de utilizar instrumentos financeiros que permitem minorar os efeitos da volatilidade das taxas de juro.

Num contexto de consolidação do sector, a Inapa poderá ser alvo de uma oferta pública de aquisição.

Não obstante terem sido implementadas metodologias criteriosas de gestão por cada tipo de risco ao qual o Grupo está exposto, perante a ocorrência de cenários excepcionalmente adversos, as políticas e procedimentos utilizados pela Inapa na identificação, acompanhamento, gestão e contenção dos riscos poderão não se revelar totalmente eficazes.

Para operar nas suas atividades de papel, embalagem e comunicação visual, a sociedade necessita de fundo de maneió. Cenários económicos mais adversos que levem a alterações de políticas comerciais e financeiras dos nossos parceiros, incluindo fornecedores, clientes ou instituições financeiras, poderiam criar necessidades de capital circulante pressionando os níveis de liquidez.

A Inapa gere o risco de liquidez do Grupo atuando da seguinte forma: procurando que a dívida financeira do Grupo tenha uma elevada componente de médio e longo prazo, com maturidades adequadas à capacidade esperada de geração de fundos; através do recurso a facilidades de crédito disponíveis a todo o momento (linhas em conta corrente). A gestão de tesouraria é feita localmente em cada empresa do Grupo supervisionada pela Holding. A previsão de *cash-flow* é regularmente atualizada e acompanhada para evitar potenciais desvios.

Na nota 3 às demonstrações financeiras consolidadas pode ser consultado um maior detalhe do que diz respeito à gestão do risco financeiro nas suas várias vertentes (risco de mercado, risco de crédito, concentração de risco de crédito e liquidez).

Na nota 8 e 9 às demonstrações financeiras consolidadas pode ser consultada a análise do goodwill e outros ativos intangíveis com respetivos testes de imparidade e análise de sensibilidades.

No decurso normal da atividade da Inapa e em resultado da sua estrutura organizativa, o Grupo está sujeito a determinados riscos operacionais, incluindo interrupções no serviço prestado ou atrasos na prestação de serviços, omissões, erros.

Estes riscos são acompanhados por esta sociedade de uma forma contínua, através dos sistemas administrativos e de informação implementados, estando alguns dos riscos operacionais cobertos por apólices de seguros.

O normal desenvolvimento do negócio poderá ser afetado de forma transitória por riscos decorrentes de fusão ou reestruturação de subsidiárias.

As operações desenvolvidas pelo Grupo estão ainda dependentes do processamento informático.

O processamento informático envolve a manutenção e tratamento de registos de reporte financeiro, de monitorização e controlo das operações de logística, armazenamento e transporte bem como de contabilidade interna.

Apesar da avaliação que é regularmente efetuada aos sistemas computacionais e de que as suas capacidades se têm vindo a comprovar como adequadas, não é possível garantir em absoluto a total identificação e correção atempada de todos os problemas relacionados com os sistemas de tecnologias de informação, nem o êxito sistemático na implantação de melhorias tecnológicas.

A sociedade poderá também estar exposta a riscos relacionados com processos de migração de sistemas base, que possam ter um efeito transitório na atividade.

O risco de fraude informática / *cyber attack* é algo que tem vindo a ganhar dimensão internacional, não sendo possível mitigar totalmente este risco, apesar das medidas e procedimentos implementados.

Nesse cenário, poderão ocorrer alterações significativas na atual estratégia da Inapa com repercussões nos diversos negócios e mercados onde atua.

O Grupo poderá ser afetado negativamente por alterações na legislação e demais regulamentação fiscal aplicável em Portugal, na União Europeia e nos diversos países onde desenvolve a sua atividade.

As unidades do Grupo estão sujeitas aos riscos inerentes a qualquer atividade económica, como é o caso de acidentes, avarias ou catástrofes naturais que possam originar prejuízos nos ativos do Grupo ou interrupções temporárias na atividade.

---

## 54.

**Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos.**

---

A identificação e avaliação de riscos é um processo constan-

te em que tomam parte o Conselho de Administração, Comissão Executiva, Comissão de Auditoria e auditoria interna, sendo estabelecidas prioridades de atuação em matéria de assunção de riscos através de um plano de trabalhos de avaliação e mitigação de riscos. Os riscos e mecanismos existentes que permitem a sua identificação e avaliação encontram-se descritos no ponto anterior.

O acompanhamento, controlo e gestão dos riscos é realizado de forma contínua pela Comissão Executiva. Durante o ano, a Comissão de Auditoria e Auditor Externo realizam também fiscalizações à eficácia do sistema de gestão de risco, controlo interno e fiabilidade dos sistemas informáticos, contando também com o reporte regular da auditoria interna.

---

## 55.

**Principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade relativamente ao processo de divulgação de informação financeira (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. m).**

---

O processo de divulgação de informação financeira é acompanhado tanto pelos órgãos sociais de administração e fiscalização como pelas unidades de negócio e pelos serviços corporativos. Os documentos de prestação de contas e demais informação financeira são elaborados pelas Direções de Consolidação e Planeamento e Controlo, com base na informação disponibilizada pelas unidades de negócio.

No seu relatório e parecer, a Comissão de Auditoria refere que, durante o ano, acompanhou e apreciou a implementação da formalização sistematizada dos dados e elementos relevantes que compõem o sistema da gestão de riscos e controlo interno da Inapa e acompanhou a implementação de plataformas informáticas comuns de reforço dos mecanismos de controlo.

### IV. Apoio ao investidor

---

## 56.

**Serviço responsável pelo apoio ao investidor, composição, funções, informação disponibilizada por esses serviços e elementos para contacto.**

---

A sociedade realiza o apoio ao investidor através do representante para as Relações com o Mercado.

Funções do apoio ao investidor:

- Prestar a todos os investidores – institucionais ou particulares – a mais completa e rigorosa informação, no estrito respeito pela legislação aplicável, sobre a estrutura societária da sociedade e do grupo, sobre os direitos e deveres dos acionistas tal como decorrem da lei e dos estatutos da sociedade, sobre a sua situação económico-financeira, à luz dos elementos divulgados e a indicação do calendário previsional dos eventos mais relevantes da vida societária.
- Prestar aos investidores, no respeito pelo enquadramento legal e regulamentar aplicável, quaisquer esclarecimentos adicionais ou complementares que razoavelmente lhe sejam solicitados e sobre os elementos de informação anteriormente referidos.

Tipo de informação disponibilizada pelo Gabinete:

- Informação divulgada pela sociedade de cariz societário e económico-financeiro divulgado pela sociedade, pelo menos, nos últimos três anos, em português e inglês.
- Qualquer facto relevante que possa ter influência na atividade da sociedade, em português e inglês.

Vias de acesso ao Gabinete e informação por si disponibilizada:

Por escrito para: Rua Braamcamp, n.º 40 -9º Dto.,  
1250-050 Lisboa

Por fax: + 351 21 382 30 16

Por telefone: + 351 21 382 30 07

Por e-mail: hugo.rua@inapa.com

Por **website**: www.inapa.com

---

## 57.

**Representante para as relações com o mercado.**

---

O representante da sociedade para as relações com o mercado é o Dr. Hugo Duarte de Oliveira Rua.

---

## 58.

**Informação sobre a proporção e o prazo de resposta aos pedidos de informação entrados no ano ou pendentes de anos anteriores.**

---

Foram dirigidos ao Gabinete 20 pedidos de informação, por correio eletrónico ou contato telefónico, tendo sido todos eles respondidos num prazo até 2 dias úteis.

### V. Sítio de internet

---

## 59.

**Endereço(s).**

---

O sítio da internet da Sociedade pode ser acedido através do endereço [www.inapa.com](http://www.inapa.com).

---

## 60.

**Local onde se encontra informação sobre a firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais.**

---

O local onde se encontra a informação é a sua sede social, na Rua Braamcamp, n.º 40 -9º Dto., 1250-050 Lisboa - Portugal. A informação também se encontra disponível no *website* institucional da sociedade: [www.inapa.com](http://www.inapa.com).

---

## 61.

**Local onde se encontram os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões.**

---

O local onde se encontra a informação é a sua sede social, na Rua Braamcamp, n.º 40 -9º Dto., 1250-050 Lisboa - Portugal. A informação também se encontra disponível no *website* institucional da sociedade: [www.inapa.com](http://www.inapa.com).

---

## 62.

**Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos titulares dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor ou estrutura equivalente, respetivas funções e meios de acesso.**

---

O local onde se encontra a informação é a sua sede social, na Rua Braamcamp, n.º 40 -9º Dto., 1250-050 Lisboa - Portugal. A informação também se encontra disponível no *website* institucional da sociedade: [www.inapa.com](http://www.inapa.com).

---

## 63.

**Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas, que devem estar acessíveis pelo menos durante cinco anos, bem como o calendário semestral de eventos societários, divulgado no início de cada semestre, incluindo, entre outros, reuniões da assembleia geral, divulgação de contas anuais, semestrais e, caso aplicável, trimestrais.**

---

O local onde se encontra a informação é a sua sede social, na Rua Braamcamp, n.º 40 -9º Dto., 1250-050 Lisboa - Portugal. A informação também se encontra disponível no *website* institucional da sociedade ([www.inapa.com](http://www.inapa.com)) e no *website* institucional da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)).

---

## 64.

**Local onde são divulgados a convocatória para a reunião da assembleia geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada.**

O local onde se encontra a informação é a sua sede social, na Rua Braamcamp, n.º 40 -9º Dto., 1250-050 Lisboa - Portugal. A informação também se encontra disponível no *website* institucional da sociedade ([www.inapa.com](http://www.inapa.com)) e no *website* institucional da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)).

## 65.

**Local onde se disponibiliza o acervo histórico com as deliberações tomadas nas reuniões das assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes.**

O local onde se encontra a informação é a sua sede social, na Rua Braamcamp, n.º 40 -9º Dto., 1250-050 Lisboa - Portugal. A informação também se encontra disponível no *website* institucional da sociedade ([www.inapa.com](http://www.inapa.com)) e no *website* institucional da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)).

## D. Remunerações

### I. Competência para a determinação

## 66.

**Indicação quanto à competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva ou administrador delegado e dos dirigentes da sociedade.**

A determinação da remuneração dos membros dos órgãos sociais incumbe:

- à Comissão de Remunerações, e;
- à Assembleia Geral.

No entendimento da sociedade, os seus dirigentes, na aceção do disposto no n.º3 do artigo 248º B do CVM, são exclusivamente os seus membros dos órgãos de administração e fiscalização.

### II. Comissão de remunerações

## 67.

**Composição da comissão de remunerações, incluindo identificação das pessoas singulares ou coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros e assessores.**

Na Assembleia Geral de 23 de maio de 2019 foi eleita a seguinte comissão de remunerações:

- Presidente: Nuno Galvão Teles;
- Vogal: Pedro Manuel Macedo Vilas Boas;
- Vogal: Tiago Manuel Rodrigues Estevinho.

Todos os membros da comissão de remunerações são independentes relativamente aos membros do órgão de administração.

O Presidente da Comissão de Remunerações esteve presente na Assembleia Geral de 23 de maio de 2019, onde foi apreciado e votada a proposta sobre a política de remunerações.

## 68.

**Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria de política de remunerações.**

A comissão de remunerações é um órgão colegial, para que foram designados pessoas ou entidades com experiência em matéria de política de remunerações, tal como se afere dos respetivos currículos presentes à Assembleia que os elegeram e que a seguir se transcrevem:

### **Nuno Galvão Teles**

#### **Qualificações académicas**

Licenciatura em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

LL.M. em Direito Comercial Internacional pela Universidade de Londres

Inscrito na Ordem dos Advogados Portugueses

#### **Atividade profissional**

Sócio da firma Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados, Sociedade de Advogados, R.L. e responsável das equipas de comercial e societário e mercado de capitais

Integra a Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados, Sociedade de Advogados, R.L. desde 1987

#### **Pedro Manuel Macedo Vilas Boas**

##### **Qualificações académicas**

Licenciatura em Gestão e Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade Católica Portuguesa

Curso “PDO – Programa para Diretores Operacionais” pela Católica Lisbon School of Business and Economics

Curso “PADE – Programa de Alta Direção de Empresas” pela AESE – Escola de Direção e Negócios

##### **Atividade profissional**

Diretor central do Banco Comercial Português, S.A. (Millennium BCP) responsável pela Direção de Acompanhamento Especializado

Coordenador da Unidade de Projetos Especiais do Millennium BCP

Responsável por uma das direções de Corporate Finance e por uma Direção de Relacionamento em Banca de Investimento

#### **Tiago Manuel Rodrigues Estevinho**

##### **Qualificações académicas**

Licenciatura em Economia na Nova Business School

Pós-graduação em Finanças na Nova Business School

Master in Finance pela Nova Business School

##### **Atividade profissional**

Economista na Parpública, Participações Públicas (SGPS), SA: assessoria técnica e acompanhamento de empresas

### **III. Estrutura das remunerações**

## **69.**

**Descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho.**

A política de remunerações foi objeto de apreciação em ponto autónomo na Assembleia Geral de 23 de maio de 2019.

Na ocasião foi aprovada a seguinte declaração sobre a política de fixação de remunerações:

#### **“I. Introdução**

Nos termos e para efeitos do cumprimento do disposto no número 1 do artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 18 de Junho, a Comissão de Remunerações da INAPA – Investimentos, Participações e Gestão, S.A. (“INAPA” ou “Sociedade”) deve submeter anualmente à aprovação da assembleia geral uma declaração sobre a política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização.

Por seu turno, a Recomendação V.2 constante do Código de Governo das Sociedades, aprovado pelo Instituto Português de Corporate Governance em 2018, recomenda que na referida declaração seja incluído um conjunto de elementos adicionais a submeter igualmente à apreciação da assembleia geral.

Cumprir referir que a presente declaração, para além de obrigatória, pretende constituir-se como um eficaz instrumento da boa governação societária, visando fornecer informação aos acionistas, proteger os seus interes-





ses e conferir uma maior transparência em matéria de políticas de remuneração dos órgãos sociais.

Na presente declaração foram apreciadas as políticas remuneratórias em vigor e apresentadas sugestões destinadas a assegurar que as políticas de remunerações são adequadas e refletem o perfil de risco e os objetivos de longo prazo da Sociedade, tendo em consideração as práticas do mercado e assumindo que a prática remuneratória deve assentar em critérios uniformes, consistentes, justos e equilibrados.

No mercado em que a atividade da INAPA se insere, impõe-se como um dos principais fatores críticos de sucesso a capacidade de atrair, motivar e reter os melhores profissionais existentes. A presente declaração foi elaborada pela Comissão de Remunerações da INAPA eleita na Assembleia Geral realizada em 15 de abril de 2016, sendo composta por três membros, independentes em relação aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização da Sociedade e com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.

Assim, para efeitos do cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis, a Comissão de Remunerações vem submeter à aprovação da Assembleia Geral anual, a realizar no dia 23 de maio de 2019, a declaração sobre a política remuneratória, aplicável aos membros dos órgãos sociais da INAPA.

## **II. Política de remuneração dos membros dos órgãos sociais**

Para determinar a remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais, a INAPA rege-se pelos seguintes critérios:

- Simplicidade, clareza, transparência, e alinhamento com a cultura da Sociedade, tendo igualmente em conta o Grupo em que esta se insere;
- Competitividade, tendo em consideração as práticas do mercado e a equidade, sendo que a prática remuneratória assenta em critérios uniformes, consistentes, justos e equilibrados;
- Prossecução da excelência na gestão, através de um conjunto de práticas empresariais de referência,

que possibilitem à Sociedade a obtenção do equilíbrio e da sustentabilidade; e

- Apuramento da remuneração variável individual considerando a avaliação do desempenho respetivo, com base em critérios de natureza financeira e não financeira, de acordo com as funções e o nível de responsabilidade, assim como dos resultados da Sociedade.

### **III. Política de remuneração dos administradores não executivos, incluindo os membros da Comissão de Auditoria em vigor**

A remuneração dos administradores não executivos comportou exclusivamente uma componente fixa, paga 12 vezes ao ano.

De igual modo, esta remuneração fixa tem adicionalmente em consideração o desempenho de funções na Comissão de Auditoria, e ainda a assunção de funções como Presidente da Comissão de Auditoria.

Em concreto, o valor da remuneração dos administradores não executivos foi determinado para o mandato 2016/2018. No ano de 2018, as remunerações fixas pagas aos administradores não executivos correspondem ao montante indicado no Relatório de Governo da Inapa referente a 2017.

### **IV. Política de remuneração dos administradores executivos em vigor e atribuição de componente variável de remuneração aos membros executivos do Conselho de Administração referente ao exercício de 2018**

Com a alteração da política de remunerações, em resultado da aprovação da proposta desta Comissão de Remunerações submetida à aprovação dos acionistas da Inapa na assembleia geral de 28 de abril de 2017, a remuneração dos membros executivos do Conselho de Administração passou a ser composta por uma componente fixa e por uma componente variável, conforme previsto no ponto V. abaixo.

Assim, resulta da aplicação das regras de atribuição da remuneração variável delineadas no ponto V. abaixo que os membros executivos do Conselho de Administração terão o direito a receber a componente variável da remuneração anual, referente ao seu desempenho no exercício de 2018.

Sucedo, porém, que o regulamento de remuneração dos órgãos sociais da INAPA (aprovado pela Comissão de Remunerações) não permite que tal remuneração variável

exceda em cada ano o montante equivalente a 10% dos resultados líquidos do exercício da INAPA.

Tendo em conta que o resultado líquido da INAPA referente ao exercício findo a 31 de dezembro de 2018 (apurado conforme a demonstração de resultados da INAPA para o mesmo período, a qual foi objeto de certificação legal de contas pelo revisor oficial de contas da sociedade) se cifrou aproximadamente em € 3.575.000,00 negativos, não poderá haver lugar a atribuição de remuneração variável.

Nesta medida, e por uma questão de celeridade e de minimização de custos associados à sua atividade, a Comissão de Remunerações dispensou a realização do procedimento formal de avaliação do desempenho dos membros da Comissão Executiva do Conselho de Administração, cujo exclusivo propósito é o de calcular e propor aos acionistas a atribuição de remuneração variável.

Propõe assim a Comissão de Remunerações aos senhores acionistas que não seja atribuída aos membros da Comissão Executiva do Conselho de Administração da Inapa qualquer remuneração variável referente ao seu desempenho no exercício de 2018.

Não obstante o exposto, a Comissão de Remunerações não quer deixar de realçar o bom desempenho dos membros executivos do Conselho de Administração na prossecução dos objetivos estratégicos e financeiros da Inapa, na senda do trabalho que vem sendo realizado desde o início do seu mandato, em 2016.

### **V. Componentes fixa e variável de atribuição da remuneração variável aos membros executivos do Conselho de Administração**

#### **Componente fixa**

O valor da componente fixa foi determinado para o mandato 2016/2018. No ano de 2018, as remunerações fixas pagas aos administradores executivos correspondem ao montante indicado no Relatório de Governo da Inapa referente a 2017 e foram pagas 14 vezes ao ano.

#### **Componente variável**

A atribuição de remuneração variável tem por base graus de consecução de objetivos quantitativos e qualitativos que estão associados a indicadores de desempenho objetivos, simples, transparentes e (em relação aos objetivos quantitativos) mensuráveis, conforme delineado abaixo:

1. A remuneração variável é paga em numerário, tendo em conta os seguintes valores de referência (Target) e limites máximos:

- i) Target da remuneração variável - 20% da respetiva remuneração fixa do respetivo membro executivo do Conselho de Administração;
- ii) Valor máximo da remuneração atribuível - 30% da respetiva remuneração fixa do respetivo membro executivo do Conselho de Administração.

2. Em concreto, a atribuição e o cálculo do montante da remuneração variável tem por base os resultados da avaliação do desempenho dos membros executivos do Conselho de Administração, realizada com referência a todo o ano civil em causa, sendo determinada considerando as seguintes componentes:

- i) Componente quantitativa – abrange a avaliação do desempenho da Inapa efetuada através de indicadores quantitativos, com um peso global de 80%;
- ii) Componente qualitativa – abrange a média ponderada da avaliação de competências do membro executivo do Conselho de Administração da Inapa em causa, com um peso global de 20%.

3. O atingimento concreto dos objetivos quantitativos referidos deverá ser previamente validado e certificado por entidade externa independente em momento anterior.

4. A remuneração variável anual de cada administrador executivo é atribuída em numerário, posteriormente à aprovação de contas do ano a que diz respeito, no respeito pelos limites mínimos e condições legais, e é paga da seguinte forma: (a) 50% da remuneração variável é paga no mês subsequente à data da reunião da assembleia geral anual de acionistas da Inapa, (b) sendo o pagamento dos restantes 50% da remuneração variável diferido ao longo de cada um dos 3 anos subsequentes a contar da data do pagamento do montante referido em (a) (1/3 por ano).

5. A remuneração variável está sujeita, no todo ou em parte, a mecanismos de (a) redução da remuneração variável em momento anterior à sua atribuição (*malus*) e de (b) reversão por via da retenção de parte ou da totalidade da remuneração variável atribuída cujo pagamento de qualquer uma das suas parcelas ainda não tenha sido realizado (*claw back*), sendo este último mecanismo de aplicação supletiva caso o mecanismo de redução se revele insuficiente, nas seguintes situações:

- i) o membro executivo do Conselho de Administra-

ção da Inapa em causa participou direta e decisivamente ou foi responsável por uma atuação que resultou em perdas significativas para a Inapa;

- ii) incumprimento grave ou fraudulento do código de conduta ou de normas internas da Inapa por parte do membro executivo do Conselho de Administração com impacto negativo significativo para a Inapa, ou situações que justifiquem justa causa de destituição do membro executivo do Conselho de Administração; e/ou

- iii) falsas declarações e/ou erros ou omissões materialmente relevantes nas demonstrações financeiras da Inapa para os quais uma conduta objetiva do membro executivo do Conselho de Administração tenha contribuído decisivamente.

6. Em caso de cessação de funções do membro executivo do Conselho de Administração, por qualquer causa (com exceção de destituição por justa causa ou por motivo da verificação de uma outra situação que dê lugar à aplicação dos mecanismos *malus* ou *claw back*), após o fim do período de avaliação da remuneração variável, mas antes do integral pagamento da respetiva remuneração variável, haverá lugar ao pagamento da remuneração variável por inteiro.

7. O pagamento da remuneração variável correspondente ao exercício em que ocorra a cessação de funções do membro executivo do Conselho de Administração não será devido, salvo em situações de cessação por mútuo acordo, reforma, morte, invalidez ou em qualquer outro caso de termo antecipado do mandato, por causa não imputável ao membro executivo do Conselho de Administração (nomeadamente alteração do controlo da Sociedade, entre outras, na sequência de OPA ou outro facto alheio ao membro executivo do Conselho de Administração), caso em que a remuneração variável será devida *pro rata temporis*.

8. Em caso de cessação de funções dos membros executivos do Conselho de Administração antes do termo do mandato em virtude de destituição por justa causa ou por motivo da verificação de uma outra situação que dê lugar à aplicação dos mecanismos *malus* ou *claw back*, os últimos perderão o direito a receber todas as parcelas de remuneração variável atribuídas mas não pagas.

9. A remuneração variável dos membros executivos do Conselho de Administração não deverá exceder 10%, em cada ano, dos resultados líquidos do exercício da INAPA.

## Benefícios

Aos administradores executivos são também atribuídos os seguintes benefícios:

- a) Seguro de vida, cujo valor é aferido em função do montante de remuneração base de cada um dos administradores executivos;
- b) Automóvel, incluindo a manutenção e seguro do mesmo, cujo valor total varia entre os administradores executivos em função das responsabilidades assumidas;
- c) Cartão Galp frota; e
- d) Telemóvel.

## VI. Política de remuneração do Revisor Oficial de Contas em vigor

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade é remunerado nos termos e condições acordados no contrato de prestação de serviços celebrado entre este e a INAPA, de acordo com as práticas de mercado e o enquadramento legal e recomendatório.

## VII. Alinhamento de interesses dos membros do órgão de administração com os interesses da INAPA

### a. Administradores não executivos, incluindo membros da Comissão de Auditoria

Embora as práticas remuneratórias tenham em consideração a condição financeira da INAPA e do grupo económico encabeçado por esta, não se encontra prevista qualquer forma de remuneração variável para os membros não executivos do órgão de administração nem para os membros do órgão de fiscalização.

Pretende-se deste modo que os administradores não executivos não tenham qualquer componente da sua remuneração dependente do cumprimento de objetivos de modo a salvaguardar a sua independência.

A remuneração dos titulares dos administradores não executivos foi baseada no desempenho efetivo e no equilíbrio na respetiva avaliação.



## **b. Administradores executivos**

Com a alteração da política de remuneração aprovada pela Assembleia Geral da INAPA no dia 28 de abril de 2017, o sistema remuneratório dos membros executivos do Conselho de Administração:

- a) encontra-se agora alinhado com o mercado e com as funções efetivamente desempenhadas, estimulando o desempenho dos membros executivos do Conselho de Administração, em termos individuais e de grupo;
- b) permite premiar os resultados alcançados pelos membros executivos do Conselho de Administração;
- c) ajuda na atração e retenção de quadros qualificados para a INAPA.

É de referir ainda que, em prol do alinhamento de interesses dos membros do órgão de administração com os interesses da INAPA, os membros executivos do Conselho de Administração não devem celebrar contratos ou outros instrumentos, quer com a INAPA quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade das suas remunerações.

## **VIII. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum**

Não foram pagos aos membros do Conselho de Administração quaisquer importâncias por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum.

## **IX. Planos de atribuição de ações ou opções de aquisição de ações**

A Sociedade não tem qualquer plano de atribuição de ações ou opções sobre títulos emitidos pela Sociedade aos seus órgãos sociais ou colaboradores.

## **X. Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição e cessação de funções dos administradores**

Não se encontram previstas limitações contratuais para eventuais compensações a pagar aos administradores por destituição sem justa causa.

Na Política de Remunerações em vigor não estão previstos quaisquer mecanismos expressos para que seja exigível qualquer indemnização ou compensação, para além da legalmente devida. A INAPA não tem em vigor acordos celebrados com membros do seu órgão de administração e/ou dirigentes que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

## **XI. Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos**

O montante máximo potencial, em termos individuais e o montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros da Comissão Executiva do Conselho de Administração é o seguinte:

- a) Presidente da Comissão Executiva:  
€ 455.000,00
- b) Vogais da Comissão Executiva:  
€ 336.700,00
- c) Total:  
€ 1.128.400,00

Conforme foi referido acima, o resultado líquido da Inapa não permitirá no entanto, nos termos do regulamento de remuneração dos membros dos órgãos sociais da Inapa, a atribuição aos membros da Comissão Executiva da sociedade de qualquer montante a título remuneração variável. ”

# 70.

**Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade, bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos.**

A remuneração dos membros não executivos do Conselho de Administração não contempla qualquer remuneração variável.

Aos membros executivos a atribuição de remuneração variável tem por base graus de consecução de objetivos quantitativos e qualitativos que estão associados a indicadores de desempenho objetivos, simples, transparentes e (em relação aos objetivos quantitativos) mensuráveis, conforme delineado abaixo:

“1. A remuneração variável é paga em numerário, tendo em conta os seguintes valores de referência (Target) e limites máximos:

- i) Target da remuneração variável - 20% da respetiva remuneração fixa do respetivo membro executivo do Conselho de Administração;
- ii) Valor máximo da remuneração atribuível - 30% da respetiva remuneração fixa do respetivo membro executivo do Conselho de Administração.

2. Em concreto, a atribuição e o cálculo do montante da remuneração variável tem por base os resultados da avaliação do desempenho dos membros executivos do Conselho de Administração, realizada com referência a todo o ano civil em causa, sendo determinada considerando as seguintes componentes:

- i) Componente quantitativa - abrange a avaliação do desempenho da Inapa efetuada através de indicadores quantitativos, com um peso global de 80%;
- ii) Componente qualitativa - abrange a média ponderada da avaliação de competências do membro executivo do Conselho de Administração da Inapa em causa, com um peso global de 20%.”

O atingimento concreto dos objetivos quantitativos referidos deverá ser previamente validado e certificado por entidade externa independente em momento anterior.

Por outro lado, a remuneração variável anual de cada administrador executivo é atribuída em numerário, posteriormente à aprovação de contas do ano a que se refere, no respeito pelos limites mínimos e condições legais, e é paga da seguinte forma: (a) 50% da remuneração variável é paga no mês subsequente à data da reunião da assembleia geral anual de acionistas da Inapa, (b) sendo o pagamento dos restantes 50% da remuneração variável diferido ao longo de cada um dos 3 anos subsequentes a contar da data do pagamento do montante referido em (a) (1/3 por ano).

A remuneração variável está ainda sujeita, no todo ou em parte, a mecanismos de (a) redução da remuneração variável em momento anterior à sua atribuição (*malus*) e de (b) reversão por via da retenção de parte ou da totalidade da remuneração variável atribuída cujo pagamento de qualquer uma das suas parcelas ainda não tenha sido realizado (*claw back*), sendo este último mecanismo de aplicação supletiva caso o mecanismo de redução se revele insuficiente, nas seguintes situações:

- (i) o membro executivo do Conselho de Administração da Inapa em causa participou direta e decisivamente ou foi responsável por uma atuação que resultou em perdas significativas para a Inapa;
- (ii) incumprimento grave ou fraudulento do código de

conduta ou de normas internas da Inapa por parte do membro executivo do Conselho de Administração com impacto negativo significativo para a Inapa, ou situações que justifiquem justa causa de destituição do membro executivo do Conselho de Administração; e/ou (iii) falsas declarações e/ou erros ou omissões materialmente relevantes nas demonstrações financeiras da Inapa para os quais uma conduta objetiva do membro executivo do Conselho de Administração tenha contribuído decisivamente.

A estrutura de remuneração da comissão executiva, descrita no ponto anterior prevê uma componente fixa e uma componente variável, que deverá alinhar-se com as práticas de mercado e assumindo que a prática remuneratória deve assentar em critérios uniformes, consistentes, justos e equilibrados.

---

## 71.

**Referência, se aplicável, à existência de uma componente variável da remuneração e informação sobre eventual impacto da avaliação de desempenho nesta componente.**

---

Prevê-se que a remuneração dos administradores executivos integre uma componente variável dependente de uma avaliação de desempenho com uma componente quantitativa e qualitativa, conforme descrito no ponto anterior.

---

## 72.

**Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento.**

---

Da remuneração variável atribuída aos administradores executivos, 50% deverá ser diferida ao longo de cada um dos 3 anos subsequentes, a contar da data do pagamento dos primeiros 50%, em 1/3 por ano.

---

## 73.

**Crítérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em ações bem como sobre a manutenção, pelos administradores executivos, dessas ações, sobre eventual celebração de contratos relativos a essas ações, designadamente contratos de cobertura (*hedging*) ou de transferência de risco, respetivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual.**

---

O esquema remuneratório dos administradores executivos não contempla a atribuição de ações.

As ações detidas por administradores não resultam de atribuição por força de esquemas de remuneração variável.

---

## 74.

**Crítérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício.**

---

O esquema remuneratório dos administradores executivos não contempla a atribuição de opções sobre títulos emitidos pela Sociedade.

---

## 75.

**Principais parâmetros e fundamentos de qualquer sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários.**

---

Para determinar a remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais, a INAPA rege-se pelos seguintes critérios:

- Simplicidade, clareza, transparência, e alinhamento com a cultura da Sociedade, tendo igualmente em conta o Grupo em que esta se insere;
- Competitividade, tendo em consideração as práticas do mercado e a equidade, sendo que a prática remuneratória assenta em critérios uniformes, consistentes, justos e equilibrados;
- Prossecução da excelência na gestão, através de um conjunto de práticas empresariais de referência, que possibilitem à Sociedade a obtenção do equilíbrio e da sustentabilidade; e
- Apuramento da remuneração variável individual considerando a avaliação do desempenho respetivo, com base em critérios de natureza financeira e não financeira, de acordo com as funções e o nível de responsabilidade, assim como dos resultados da Sociedade.

A Comissão de Remunerações entende que com esta política de remunerações, em particular no que diz respeito à remuneração dos membros executivos do Conselho de Administração:

- a) encontra-se alinhada com o mercado e com as funções efetivamente desempenhadas, estimulando o desempenho dos membros executivos do Conselho de Ad-

- ministração, em termos individuais e de grupo;
- b) permite premiar os resultados alcançados pelos membros executivos do Conselho de Administração;
- c) ajuda na atração e retenção de quadros qualificados para a INAPA.

É de referir ainda que, em prol do alinhamento de interesses dos membros do órgão de administração com os interesses da INAPA, os membros executivos do Conselho de Administração não devem celebrar contratos ou outros instrumentos, quer com a INAPA quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade das suas remunerações.

Não estão definidos quaisquer outros benefícios, para além dos que estão previstos na política de remunerações:

- a. Seguro de vida, cujo valor é aferido em função do montante de remuneração base de cada um dos administradores executivos;
- b. Automóvel, incluindo a manutenção e seguro do mesmo, cujo valor total varia entre os administradores executivos em função das responsabilidades assumidas;
- c. Cartão Galp frota; e
- d. Telemóvel.

## 76.

**Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores e data em que foram aprovados em assembleia geral, em termos individuais.**

Não existem regimes complementares de pensões ou de reforma em benefício dos membros dos órgãos de administração e fiscalização da Sociedade.

### IV. Divulgação das remunerações

## 77.

**Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do órgão de administração da sociedade, proveniente da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem.**

	INAPA - IPG		SUBSIDIÁRIAS	
	REMUNERAÇÃO FIXA EM 2019	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM 2019	REMUNERAÇÃO FIXA EM 2019	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM 2019
Diogo Francisco Bastos Mendes Rezende	€ 350 000,00	€ 1 465,57 *		
Arndt Jost Michael Klippgen (até 23/05/2019)	€ 6 187,50			
António José Gomes da Silva Albuquerque (até 23/05/2019)	€ 152 624,99	€ 3 051,50 *		
Frederico João de Moser Lupi	€ 259 000,00	€ 1 252,75 *		
António Pedro Valente da Silva Coelho (até 23/05/2019)	€ 31 187,50			
João Miguel Pacheco de Sales Luís	€ 13 000,00			
Gonçalo Faria de Carvalho (até 23/05/2019)	€ 8 687,50			
Inês Patrícia Arêde Simões Louro (desde 23/05/2019)	€ 151 083,34			
Victor Maurílio Silva Barros (desde 23/05/2019)	€ 41 125,00			
Emília Noronha Galvão Franco Frazão (desde 23/05/2019)	€ 9 625,00			
Patrícia Isabel Sousa Caldinha (desde 23/05/2019)	€ 9 625,00			

\* Remunerações pagas relativas ao exercício de 2017

---

## 78.

**Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum.**

---

Não foram pagas quaisquer importâncias por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum.

---

## 79.

**Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e/ou participação nos lucros foram concedidos.**

---

O esquema remuneratório aprovado em Assembleia Geral contempla, na sua componente quantitativa, indicadores que influenciam a geração de resultados do Grupo, não estando, no entanto, estabelecidos mecanismos de comparticipação nos resultados.

Convém ressaltar que o regulamento de remuneração dos órgãos sociais da INAPA (aprovado pela Comissão de Remunerações) não permite que tal remuneração variável exceda em cada ano o montante equivalente a 10% dos resultados líquidos do exercício da INAPA.

---

## 80.

**Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.**

---

Não foram pagas a ex-administradores executivos nem se mostram devidas indemnizações por força da cessação das suas funções durante o exercício findo.

Relativamente à remuneração variável, a política de remunerações estabelece que:

- Em caso de cessação de funções do membro executivo do Conselho de Administração, por qualquer causa (com

exceção de destituição por justa causa ou por motivo de verificação de uma outra situação que dê lugar à aplicação dos mecanismos *malus* ou *claw back*), após o fim do período de avaliação da remuneração variável, mas antes do integral pagamento da respetiva remuneração variável, haverá lugar ao pagamento da remuneração variável por inteiro.

- O pagamento da remuneração variável correspondente ao exercício em que ocorra a cessação de funções do membro executivo do Conselho de Administração não será devido, salvo em situações de cessação por mútuo acordo, reforma, morte, invalidez ou em qualquer outro caso de termo antecipado do mandato, por causa não imputável ao membro executivo do Conselho de Administração (nomeadamente alteração do controlo da Sociedade, entre outras, na sequência de OPA ou outro facto alheio ao membro executivo do Conselho de Administração), caso em que a remuneração variável será devida *pro rata temporis*.

Em caso de cessação de funções dos membros executivos do Conselho de Administração antes do termo do mandato em virtude de destituição por justa causa ou por motivo de verificação de uma outra situação que dê lugar à aplicação dos mecanismos *malus* ou *claw back*, os últimos perderão o direito a receber todas as parcelas de remuneração variável atribuídas, mas não pagas.

A remuneração variável está sujeita, no todo ou em parte, a mecanismos de (a) redução da remuneração variável em momento anterior à sua atribuição (*malus*) e de (b) reversão por via da retenção de parte ou da totalidade da remuneração variável atribuída cujo pagamento de qualquer uma das suas parcelas ainda não tenha sido realizado (*claw back*), sendo este último mecanismo de aplicação supletiva caso o mecanismo de redução se revele insuficiente, nas seguintes situações:

- i) o membro executivo do Conselho de Administração da Inapa em causa participou direta e decisivamente ou foi responsável por uma atuação que resultou em perdas significativas para a Inapa;
- ii) incumprimento grave ou fraudulento do código de conduta ou de normas internas da Inapa por parte do membro executivo do Conselho de Administração com impacto negativo significativo para a Inapa, ou situações que justifiquem justa causa de destituição do membro executivo do Conselho de Administração; e/ou
- iii) falsas declarações e/ou erros ou omissões materialmente relevantes nas demonstrações financeiras da Inapa para os quais uma conduta objetiva do membro executivo do Conselho de Administração tenha contribuído decisivamente.

---

# 81.

**Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do órgão de fiscalização da sociedade, para efeitos da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho.**

---

A indicação da remuneração dos membros da Comissão de Auditoria encontra-se descrita no ponto 77.

Os membros da Comissão de Auditoria durante o exercício de 2019 foram:

Até 23 de maio de 2019:

- António Pedro Valente da Silva Coelho
- João Miguel Pacheco Sales Luís
- Gonçalo Faria de Carvalho
- Victor Maurílio Silva Barros

Desde 23 de maio de 2019:

- Emília de Noronha Galvão Franco Frazão
- Patrícia Isabel Sousa Caldinha

Não se encontram previstas limitações contratuais para eventuais compensações a pagar aos administradores por destituição sem justa causa.

Na política de remunerações adotada não estão previstos quaisquer mecanismos expressos para que seja exigível qualquer indemnização ou compensação, para além da legalmente devida. A Sociedade não tem em vigor acordos celebrados com membros do seu órgão de administração e/ou dirigentes que prevejam indemnizações em caso de demissão, destituição sem justa causa ou cessação do mandato na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

Relativamente à remuneração variável, a política de remunerações define que:

- Em caso de cessação de funções dos membros executivos do Conselho de Administração antes do termo do mandato em virtude de destituição por justa causa ou por motivo da verificação de uma outra situação que dê lugar à aplicação dos mecanismos *malus* ou *claw back*, os últimos perderão o direito a receber todas as parcelas de remuneração variável atribuídas mas não pagas.
- O pagamento da remuneração variável correspondente ao exercício em que ocorra a cessação de funções do membro executivo do Conselho de Administração não será devido, salvo em situações de cessação por mútuo acordo, reforma, morte, invalidez ou em qualquer outro caso de termo antecipado do mandato, por causa não imputável ao membro executivo do Conselho de Administração (nomeadamente alteração do controlo da Sociedade, entre outras, na sequência de OPA ou outro facto alheio ao membro executivo do Conselho de Administração), caso em que a remuneração variável será devida *pro rata temporis*.

---

# 82.

**Indicação da remuneração no ano de referência do presidente da mesa da assembleia geral.**

---

A declaração Relativa à Política de Remunerações apresentada pela referida comissão, aprovada em 23 de maio de 2019, fixa a remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral em € 5 000,00 (cinco mil euros) por cada assembleia a que presida.

Durante o ano de referência foi realizada uma assembleia geral, pela qual foi paga uma remuneração aprovada de € 5 000,00 (cinco mil euros).

## V. Acordos com implicações remuneratórias

---

# 83.

**Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração.**

---

# 84.

**Referência à existência e descrição, com indicação dos montantes envolvidos, de acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes, na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade. (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. I).**

---

A Sociedade não tem em vigor acordos celebrados com membros do seu órgão de administração e/ou dirigentes que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade.

## VI. Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações ('stock options')

### 85.

#### Identificação do plano e dos respetivos destinatários.

A Sociedade não tem qualquer plano de atribuição de ações ou opções sobre ações aos seus órgãos sociais ou colaboradores.

### 86.

**Caraterização do plano (condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de ações, critérios relativos ao preço das ações e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das ações ou opções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de ações e/ou o exercício de opções).**

A Sociedade não tem qualquer plano de atribuição de ações ou opções sobre ações aos seus órgãos sociais ou colaboradores.

### 87.

**Direitos de opção atribuídos para a aquisição de ações ('stock options') de que sejam beneficiários os trabalhadores e colaboradores da empresa.**

A Sociedade não tem qualquer plano de atribuição de ações ou opções sobre ações aos seus órgãos sociais ou colaboradores.

### 88.

**Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos diretamente por estes (Art.º 245.º-A, n.º 1, al. e).**

A Sociedade não tem qualquer plano de atribuição de ações ou opções sobre ações aos seus órgãos sociais ou colaboradores e não estão previstos quaisquer mecanismos de controlo num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital.

## E. Transações com partes relacionadas

### I. Mecanismos e procedimentos de controle

# 89.

**Mecanismos implementados pela sociedade para efeitos de controle de transações com partes relacionadas (Para o efeito remete-se para o conceito resultante da IAS 24).**

O Conselho de Administração de Inapa – Investimentos, Participações e Gestão, SA aprovou, sob proposta da Comissão de Auditoria, um regulamento sobre negócios da sociedade com entidades relacionadas.

Por entidades relacionadas, para efeitos do aludido regulamento, entendem-se não só os titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do Art.º 20.º CVM como ainda os dirigentes da sociedade e/ou das suas subsidiárias e pessoas com eles estreitamente relacionadas.

Por tal regulamento definiu-se como objeto de fiscalização específica pela Comissão de Auditoria os negócios celebra-

dos por aquelas entidades com a sociedade e/ou com as sociedades subsidiárias estabelecendo três patamares de intervenção:

- parecer prévio vinculativo;
- parecer prévio;
- apreciação a posteriori.

Nos termos do referido regulamento encontram-se sujeitos a parecer prévio e vinculativo da Comissão de Auditoria os negócios a celebrar pelos dirigentes da sociedade e/ou das suas subsidiárias com a sociedade e/ou suas subsidiárias, com exclusão apenas daqueles que se compreendam no próprio comércio da sociedade em causa e em que nenhuma vantagem especial seja concedida às pessoas em causa.

Encontram-se sujeitos a parecer prévio à sua concretização, os negócios de relevância significativa a celebrar pela sociedade e/ou suas subsidiárias com titulares de participações qualificadas e entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do Art.º 20.º CVM.

Atenta a realidade concreta da sociedade e suas subsidiárias foram fixados os seguintes níveis de materialidade a partir dos quais as operações ou negócios são havidos como de relevância significativa, cujas fasquias podiam ser passíveis de eventuais conflitos de interesse:

TIPO DE TRANSAÇÃO	LIMITE
Compra e venda de bens e serviços	€ 750 000
Aplicações e investimentos financeiros	€ 5 000 000
Empréstimos e outros financiamentos, com exclusão das meras renovações	€ 10 000 000
Outras transações	€ 500 000

Independentemente dos critérios de materialidade anteriormente mencionados, são ainda objeto de parecer prévio por parte da Comissão de Auditoria os negócios ou operações com titulares de participações qualificadas ou entidades com eles relacionadas que, pela conjugação da sua natureza, montante ou condições de realização possam suscitar particular relevância em termos de transparência e/ou conflito de interesses.

Finalmente prevê-se no aludido regulamento que todas as operações com entidades relacionadas que não careçam de parecer prévio da Comissão de Auditoria (vinculativo ou

não) devido à sua imaterialidade, são obrigatoriamente submetidos à apreciação deste órgão para o que lhe deverão ser notificados até ao termo do mês subsequente ao da sua celebração, permitindo a realização do seu acompanhamento.

No regulamento em causa estabelece-se que a Comissão de Auditoria deverá aferir da razoabilidade e transparência das operações e negócios submetidos à sua apreciação prévia, designadamente no que respeita à prossecução dos interesses da sociedade e das suas subsidiárias, tendo em conta as condições normais em que tais negócios e operações são praticados em mercado e que dos mesmos não decorra, direta ou indiretamente, um tratamento mais favorável do que o suscetível de ser obtido por terceiro em igualdade de circunstâncias e, no caso de titulares de participações qualificadas e entidades com eles relacionadas, um tratamento desigual relativamente aos demais acionistas.

A Comissão Executiva reporta todos os casos à Comissão de Auditoria, sendo os mesmos objeto de apreciação nas reuniões seguintes.

---

## 90.

**Indicação das transações que foram sujeitas a controlo no ano de referência.**

---

Não houve operações com entidades relacionadas que carecessem de controlo específico pela Comissão de Auditoria, para além de prorrogações de prazo de financiamento já existentes.

---

## 91.

**Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários.**

---

Os procedimentos e critérios estão descritos no ponto 89.

## II. Elementos relativos aos negócios

---

### 92.

**Indicação do local dos documentos de prestação de contas onde está disponível informação sobre os negócios com partes relacionadas, de acordo com a IAS 24, ou, alternativamente, reprodução dessa informação.**

---

A informação sobre os negócios com partes relacionadas encontra-se descrita na nota 33 às demonstrações financeiras consolidadas da Sociedade.

## III. Outros elementos

---

### 93.

**Meios para prevenção e gestão de conflitos de interesse.**

---

Em dezembro de 2017 o Conselho de Administração aprovou o novo Código de Conduta que abrange todos os colaboradores e administradores do Grupo Inapa (incluindo os membros do Conselho de Administração).

O Código de Conduta indica que existe um conflito de interesses quando as suas atividades pessoais interferem, ou parecem interferir, com o seu discernimento em atuar no melhor interesse da Inapa.

Define-se que colaboradores e administradores se devem abster de fazer negócio com membros de família ou com outros com quem tenham relações afetivas relevantes. Não devem utilizar a sua posição na Inapa para obter tratamento especial para si, a sua família ou alguém com significado relevante para si. Aplica-se à compra de produtos, vendas, investimentos, contratação ou seleção de empreiteiros ou fornecedores ou quaisquer outras relações de negócio.

Todas as atividades profissionais externas, remuneradas ou não, têm que ser comunicadas e não podem levantar conflitos de interesses com a Inapa. Não podem ser utilizados quaisquer ativos da empresa durante o exercício de qualquer atividade profissional externa.

Caso algum administrador se encontre numa situação de possível conflito de interesses, deve comunicá-la ao Presidente do Conselho de Administração, ou caso o potencial

conflito incida sobre este, ao Presidente da Comissão de Auditoria, e excluir-se do processo de tomada de decisão.

Está ainda previsto que nenhum colaborador, gerente ou administrador deve participar na tomada de decisão relacionada com uma empresa onde possa ter um interesse financeiro direto ou indireto.

Por fim, o Código de Conduta estabelece ainda que não devem ser aceites presentes, refeições, entretenimentos ou qualquer favor, de fornecedores, prestadores de serviços ou clientes que possam comprometer, ou aparentem comprometer, o seu discernimento ao tomar decisões objetivas no melhor interesse da INAPA.

## Parte II

# Avaliação do Governo Societário

## 1.

### Identificação do Código de governo das sociedades adotado

A avaliação do governo societário foi efetuada de harmonia com as recomendações constantes do Código de Governo das Sociedades do IPCG (2018).

O texto integral dos relatórios referentes ao governo desta sociedade encontram-se permanentemente disponíveis:

- Na sede na sociedade, sita na Rua Braamcamp, n.º40 – 9.º direito, em Lisboa;
- No *website* institucional da sociedade: [www.inapa.pt](http://www.inapa.pt);
- No *website* institucional da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários: [www.inapa.pt](http://www.inapa.pt).

A sociedade entende chamar a atenção para que o presente relatório estará acessível, em qualquer dos locais indicados em formato autónomo e como anexo ao seu relatório de gestão, dele fazendo parte integrante.

## 2.

### Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado

A estrutura seguida na avaliação do governo societário segue, na sua estrutura, o esquema preconizado no Código de Governo das Sociedades do IPCG (2018).

Para cada uma das recomendações é declarada a sua adesão ou não, sendo apresentada uma explicação através das remissões para os artigos da Parte I – informação obrigatória sobre estrutura acionista, organização e governo da sociedade e complementado, para os casos de não seguimento, seguimento parcial ou quando a recomendação foi considerada não aplicável, por outras informações apresentadas no seguimento da tabela, no ponto 3 – Outras Informações.

## CAPÍTULO I — PARTE GERAL

## PRÍNCÍPIO GERAL

O governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.

## I.1. RELAÇÃO DA SOCIEDADE COM INVESTIDORES E INFORMAÇÃO

## PRÍNCÍPIO

As sociedades e, em particular, os seus administradores devem tratar de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação.

## RECOMENDAÇÕES

**I.1.1.** A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a produção, o tratamento e a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais stakeholders, aos analistas financeiros e ao mercado em geral.

Sim

22  
34  
56 a 65

## I.2. DIVERSIDADE NA COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE

## PRÍNCÍPIOS

**I.2.A** As sociedades asseguram a diversidade na composição dos respectivos órgãos de governo e a adopção de critérios de mérito individual nos respectivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas.

**I.2.B** As sociedades devem ser dotadas de estruturas decisórias claras e transparentes e assegurar a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões.

## RECOMENDAÇÕES

**I.2.1.** As sociedades devem estabelecer critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que além de atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, que possam contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição.

Parcial

15 a 19

## RECOMENDAÇÕES

<p><b>I.2.2.</b> Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas devem dispor de regulamentos internos - nomeadamente sobre o exercício das respectivas atribuições, presidência, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros - devendo ser elaboradas atas detalhadas das respectivas reuniões.</p>	Sim	15 a 19
<p><b>I.2.3.</b> Os regulamentos internos de órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados, na íntegra, no sítio da internet.</p>	Sim	21 23 34
<p><b>I.2.4.</b> A composição, o número de reuniões anuais dos órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados através do sítio Internet da sociedade.</p>	Sim	23 35
<p><b>I.2.5.</b> Os regulamentos internos da sociedade devem prever a existência e assegurar o funcionamento de mecanismos de detecção e prevenção de irregularidades, bem como a adopção de uma política de comunicação de irregularidades (<i>whistleblowing</i>) que garanta os meios adequados para a comunicação e tratamento das mesmas com salvaguarda da confidencialidade das informações transmitidas e da identidade do transmitente, sempre que esta seja solicitada.</p>	Sim	49 50 52 54 55

## I.3. RELAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS DA SOCIEDADE

## PRÍNCÍPIO

Os membros dos órgãos sociais, mormente os administradores, deverão criar as condições para que, na medida das responsabilidades de cada órgão, seja assegurada a tomada de medidas ponderadas e eficientes e, de igual modo, para que os vários órgãos da sociedade actuem de forma harmoniosa, articulada e com a informação adequada ao exercício das respectivas funções.

## RECOMENDAÇÕES

<p><b>I.3.1.</b> Os estatutos ou outras vias equivalentes adoptadas pela sociedade devem estabelecer mecanismos para garantir que, dentro dos limites da legislação aplicável, seja permanentemente assegurado aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização o acesso a toda a informação e colaboradores da sociedade para a avaliação do desempenho, da situação e das perspectivas de desenvolvimento da sociedade, incluindo, designadamente, as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões do órgão de administração executivo, sem prejuízo do acesso a quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos.</p>	Sim	15 a 21
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	---------

**I.3.2.** Cada órgão e comissão da sociedade deve assegurar, atempada e adequadamente, o fluxo de informação, desde logo das respectivas convocatórias e atas, necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões.

Sim

15  
21

#### I.4. CONFLITOS DE INTERESSES

##### PRÍNCÍPIO

Deve ser prevenida a existência de conflitos de interesses, atuais ou potenciais, entre os membros de órgãos ou comissões societárias e a sociedade. Deve garantir-se que o membro em conflito não interfere no processo de decisão.

##### RECOMENDAÇÕES

**I.4.1.** Deve ser imposta a obrigação de os membros dos órgãos e comissões societárias informarem pontualmente o respectivo órgão ou comissão sobre os factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social.

Sim

93

**I.4.2.** Deverão ser adoptados procedimentos que garantam que o membro em conflito não interfere no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respectivos membros lhe solicitarem.

Sim

93

#### I.5. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

##### PRÍNCÍPIO

Pelos potenciais riscos que comportam, as transações com partes relacionadas devem ser justificadas pelo interesse da sociedade e realizadas em condições de mercado, sujeitando-se a princípios de transparência e a adequada fiscalização.

##### RECOMENDAÇÕES:

**I.5.1.** O órgão de administração deve definir, com parecer prévio e vinculativo do órgão de fiscalização, o tipo, o âmbito e o valor mínimo, individual ou agregado, dos negócios com partes relacionadas que: (i) requerem a aprovação prévia do órgão de administração (ii) e os que, por serem de valor mais elevado, requerem, ainda, um parecer prévio favorável do órgão de fiscalização.

Sim

89

PRÍNCIPIO/RECOMENDAÇÃO	ADESÃO	REMISSÃO PARTE 1
------------------------	--------	------------------

I.5.2. O órgão de administração deve, pelo menos de seis em seis meses, comunicar ao órgão de fiscalização todos os negócios abrangidos pela Recomendação I.5.1.	Sim	15 21 89
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----------------

## CAPÍTULO II — ACIONISTAS E ASSEMBLEIA GERAL

### PRINCÍPIOS

**II.A** O adequado envolvimento dos acionistas no governo societário constitui um factor positivo de governo societário, enquanto instrumento para o funcionamento eficiente da sociedade e para a realização do fim social.

**II.B** A sociedade deve promover a participação pessoal dos acionistas nas reuniões da Assembleia Geral, enquanto espaço de comunicação dos acionistas com os órgãos e comissões societários e de reflexão sobre a sociedade.

**II.C** A sociedade deve ainda permitir a participação dos acionistas na Assembleia Geral por meios telemáticos, o voto por correspondência e, em particular, o voto electrónico, salvo quando tal se mostre desproporcional tendo em conta, designadamente, os custos associados.

### RECOMENDAÇÕES

<b>II.1.</b> A sociedade não deve fixar um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto, devendo explicitar no relatório de governo a sua opção sempre que a mesma implique desvio ao princípio de que a cada ação corresponde um voto.	Sim	1 12 13
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	---------------

<b>II.2.</b> A sociedade não deve adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.	Sim	14
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----

<b>II.3.</b> A sociedade deve implementar meios adequados para o exercício do direito de voto por correspondência, incluindo por via electrónica.	Parcial	12
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	----

<b>II.4.</b> A sociedade deve implementar meios adequados para a participação dos acionistas na assembleia por meios telemáticos.	Não	12
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----

<b>II.5.</b> Os estatutos da sociedade que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, seja sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.	Sim	13
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----

<b>II.6.</b> Não devem ser adotadas medidas que determinem pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.		16
		69
	Sim	80
		83
		84

## CAPÍTULO III — ADMINISTRAÇÃO NÃO EXECUTIVA E FISCALIZAÇÃO

## PRÍNCÍPIOS

**III.A** Os membros de órgãos sociais com funções de administração não executiva e de fiscalização devem exercer, de modo efetivo e criterioso, uma função fiscalizadora e de desafio à gestão executiva para a plena realização do fim social, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.

**III.B** A composição do órgão de fiscalização e o conjunto dos administradores não executivos devem proporcionar à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.

**III.C.** O órgão de fiscalização deve desenvolver uma fiscalização permanente da administração da sociedade, também numa perspetiva preventiva, acompanhando a atividade da sociedade e, em particular, as decisões de fundamental importância para a sociedade.

## RECOMENDAÇÕES

<b>III.1.</b> Sem prejuízo das funções legais do presidente do conselho de administração, se este não for independente, os administradores independentes devem designar entre si um coordenador ( <i>lead independent director</i> ) para, designadamente, (i) atuar, sempre que necessário, como interlocutor com o presidente do conselho de administração e com os demais administradores, (ii) zelar por que disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções; e (iii) coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração prevista na recomendação V.1.1.	Sim	18
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----

<b>III.2.</b> O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização e o número de membros da comissão para as matérias financeiras deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas.		17
	Sim	18
		27

<b>III.3.</b> Em todo o caso, o número de administradores não executivos deve ser superior ao de administradores executivos.	Sim	18
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----

**III.4.** Cada sociedade deve incluir um número não inferior a um terço mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência. Para efeitos desta recomendação, considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade, nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:

- (i) Ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade;
- (ii) Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;
- (iii) Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;
- (iv) Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo para além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;
- (v) Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;
- (vi) Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

Sim

18

**III.5.** O disposto no parágrafo (i) da recomendação III.4 não obsta à qualificação de um novo administrador como independente se, entre o termo das suas funções em qualquer órgão da sociedade e a sua nova designação, tiverem entretanto decorrido pelo menos três anos (cooling-off period).

Sim

18

**III.6.** Os administradores não-executivos devem participar na definição, pelo órgão de administração, da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas.

Sim

21

**III.7.** O conselho geral e de supervisão deve, no quadro das suas competências legais e estatutárias, colaborar com o conselho de administração executivo na definição da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade, em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas.

Não aplicável

(a sociedade não tem Conselho Geral e de Supervisão)

**III.8.** Com respeito pelas competências que lhe são conferidas por lei, o órgão de fiscalização deve, em especial, acompanhar, avaliar e pronunciar-se sobre as linhas estratégicas e a política de risco definidas pelo órgão de administração.

Sim

21

<p><b>III.9.</b> As sociedades devem constituir comissões internas especializadas adequadas à sua dimensão e complexidade, abrangendo, separada ou cumulativamente, as matérias de governo societário, de remunerações e avaliação do desempenho, e de nomeações.</p>	Não aplicável	27
<p><b>III.10.</b> Os sistemas de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna devem ser estruturados em termos adequados à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade.</p>	Sim	21 50 a 55
<p><b>III.11.</b> O órgão de fiscalização e a comissão para as matérias financeiras devem fiscalizar a eficácia dos sistemas e de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.</p>	Sim	21 51
<p><b>III.12.</b> O órgão de fiscalização deve pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de controlo interno, incluindo controlo de cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) e de auditoria interna, e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços, pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas, a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais irregularidades.</p>	Sim	21 51 55

## CAPÍTULO IV — ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA

### PRINCÍPIOS

**IV.A** Como forma de aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho do órgão de administração e o adequado fluxo de informação para este órgão, a gestão corrente da sociedade deve pertencer a administradores executivos com as qualificações, competências e a experiência adequadas à função. À administração executiva compete gerir a sociedade, prosseguindo os objectivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável.

**IV.B** Na determinação do número de administradores executivos, devem ser ponderadas, além dos custos e da desejável agilidade de funcionamento da administração executiva, a dimensão da empresa, a complexidade da sua atividade e a sua dispersão geográfica.

PRÍNCÍPIO/RECOMENDAÇÃO	ADESÃO	REMISSÃO PARTE 1
------------------------	--------	------------------

#### RECOMENDAÇÕES

<b>IV.1.</b> O órgão de administração deve aprovar, através de regulamento interno ou mediante via equivalente, o regime de atuação dos executivos e do exercício por estes de funções executivas em entidades fora do grupo.	Sim	93
<b>IV.2.</b> O órgão de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos e não deve delegar poderes, designadamente, no que respeita a:	Sim	21 89
<ul style="list-style-type: none"> <li>i) definição da estratégia e das principais políticas da sociedade;</li> <li>ii) organização e coordenação da estrutura empresarial;</li> <li>iii) matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.</li> </ul>		
<b>IV.3.</b> O órgão de administração deve fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e zelar pela sua prossecução.	Sim	50 52 a 55
<b>IV.4.</b> O órgão de fiscalização deve organizar-se internamente, implementando mecanismos e procedimentos de controlo periódico com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos pela sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo órgão de administração.	Sim	54 55

### CAPÍTULO V — AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÕES E NOMEAÇÕES

#### V.1 AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO

##### PRÍNCÍPIO

A sociedade deve promover a avaliação do desempenho do órgão executivo e dos seus membros individualmente e ainda do desempenho global do órgão de administração e das comissões especializadas constituídas no seu seio.

##### RECOMENDAÇÕES

<b>V.1.1.</b> O órgão de administração deve avaliar anualmente o seu desempenho, bem como o desempenho das suas comissões e dos administradores delegados, tendo em conta o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o seu funcionamento interno e o contributo de cada membro para o efeito, e o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.	Sim	18 24 25 27
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----------------------

<b>V.1.2.</b> O órgão de fiscalização deve fiscalizar a administração da sociedade e, em particular, avaliar anualmente o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o funcionamento interno do órgão de administração e das suas comissões, bem como o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.	Sim	24 25 27
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----------------

## V.2 REMUNERAÇÕES

## PRÍNCÍPIO

A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização deve permitir à sociedade atrair, a um custo economicamente justificável pela sua situação, profissionais qualificados, induzir o alinhamento de interesses com os dos acionistas - tomando em consideração a riqueza efetivamente criada pela sociedade, a situação económica e a do mercado - e constituir um factor de desenvolvimento de uma cultura de profissionalização, de promoção do mérito e de transparência na sociedade.

## RECOMENDAÇÕES

<b>V.2.1.</b> A fixação das remunerações deve competir a uma comissão, cuja composição assegure a sua independência em face da administração.	Sim	66 a 68
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	---------

<b>V.2.2.</b> A comissão de remunerações deve aprovar, no início de cada mandato, fazer executar e confirmar, anualmente, a política de remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade, no âmbito da qual sejam fixadas as respectivas componentes fixas, e, quanto aos administradores executivos ou administradores pontualmente investidos de tarefas executivas, caso exista componente variável da remuneração, os respectivos critérios de atribuição e de mensuração, os mecanismos de limitação, os mecanismos de diferimento do pagamento da remuneração e os mecanismos de remuneração baseados em opções ou ações da própria sociedade.	Sim	69 a 72
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	---------

**V.2.3.** A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deverá conter adicionalmente:

(i) A remuneração total discriminada pelos diferentes componentes, a proporção relativa da remuneração fixa e da remuneração variável, uma explicação do modo como a remuneração total cumpre a política de remuneração adotada, incluindo a forma como contribui para o desempenho da sociedade a longo prazo, e informações sobre a forma como os critérios de desempenho foram aplicados;	Sim	8
(ii) As remunerações provenientes de sociedades pertencentes ao mesmo grupo;		69
(iii) O número de ações e de opções sobre ações concedidas ou oferecidas, e as principais condições para o exercício dos direitos, incluindo o preço e a data desse exercício e qualquer alteração dessas condições;		78
		85 a 88

(iv) Informações sobre a possibilidade de solicitar a restituição e uma remuneração variável;

(v) Informações sobre qualquer afastamento do procedimento de aplicação da política de remuneração aprovada, incluindo a explicação da natureza das circunstâncias excepcionais e a indicação dos elementos específicos objeto de derrogação;

(vi) Informações quanto à exigibilidade ou inexistência de pagamentos relativos à cessação de funções de administradores.

**V.2.4.** Para cada mandato, a comissão de remunerações deve igualmente aprovar o regime de pensões dos administradores, se os estatutos as admitirem, e o montante máximo de todas as compensações a pagar ao membro de qualquer órgão ou comissão da sociedade em virtude da respectiva cessação de funções.

Não aplicável

69  
75

**V.2.5.** A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, o presidente ou, no seu impedimento, outro membro da comissão de remunerações deve estar presente na assembleia geral anual e em quaisquer outras se a respectiva ordem de trabalhos incluir assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade ou se tal presença tiver sido requerida por acionistas.

Sim

69

**V.2.6.** Dentro das limitações orçamentais da sociedade, a comissão de remunerações deve poder decidir livremente a contratação, pela sociedade, dos serviços de consultadoria necessários ou convenientes para o exercício das suas funções. A Comissão de remunerações deve assegurar que os serviços são prestados com independência e que os respectivos prestadores não serão contratados para a prestação de quaisquer outros serviços à própria sociedade ou a outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo sem autorização expressa da Comissão.

Sim

69

### V.3 REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

#### PRÍNCÍPIO

Os administradores devem receber uma compensação:

- (i) que remunere adequadamente a responsabilidade assumida, a disponibilidade e a competência colocadas ao serviço da sociedade;
- (ii) que garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas, bem como de outros que estes expressamente definam; e
- (iii) que premeie o desempenho.

## RECOMENDAÇÕES

**V.3.1.** Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes deve ter natureza variável que reflita o desempenho sustentado da sociedade e não estimule a assunção de riscos excessivos.

Sim

69  
70

**V.3.2.** Uma parte significativa da componente variável deve ser parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos, associando-a à confirmação da sustentabilidade do desempenho, nos termos definidos em regulamento interno da sociedade.

Sim

69 a 72

**V.3.4.** Quando a remuneração variável compreender opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.

Não aplicável

74

**V.3.5.** A remuneração dos administradores não executivos não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.

Sim

69

**V.3.6.** A sociedade deve estar dotada dos instrumentos jurídicos adequados para que a cessação de funções antes do termo do mandato não origine, direta ou indiretamente, o pagamento ao administrador de quaisquer montantes além dos previstos na lei, devendo explicitar os instrumentos jurídicos adotados no relatório de governo da sociedade.

Não

69  
83

## V.4. NOMEAÇÕES

## PRÍNCÍPIO

**V.4.** Independentemente do modo de designação, o perfil, conhecimentos e currículo dos membros dos órgãos sociais e dos quadros dirigentes devem adequar-se à função a desempenhar.

## RECOMENDAÇÕES

**V.4.1.** A sociedade deve, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, promover que as propostas para eleição dos membros dos órgãos sociais sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação do perfil, conhecimentos e currículo à função a desempenhar por cada candidato.

Não

19

PRÍNCÍPIO/RECOMENDAÇÃO	ADESÃO	REMISSÃO PARTE 1
<b>V.4.2.</b> A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes deve ser atribuída a uma comissão de nomeações.	Não aplicável (atendendo à dimensão da sociedade não se justificar a constituição da comissão de nomeações)	27
<b>V.4.3.</b> Esta comissão inclui uma maioria de membros não executivos independentes.	Não aplicável (sociedade não tem comissão de nomeações)	27
<b>V.4.4.</b> A comissão de nomeações deve disponibilizar os seus termos de referência e deve induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo de género.	Não aplicável (sociedade não tem comissão de nomeações)	27

## CAPÍTULO VI — GESTÃO DE RISCO

### PRÍNCÍPIO

Tendo por base a estratégia de médio e longo prazo, a sociedade deverá instituir um sistema de gestão e controlo de risco e de auditoria interna que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.

### RECOMENDAÇÕES

<b>VI.1.</b> O órgão de Administração deve debater e aprovar o plano estratégico e a política de risco da sociedade, que inclua a definição de níveis de risco considerados aceitáveis.	Sim	19
<b>VI.2.</b> Tendo por base a sua política de risco, a sociedade deve instituir um sistema de gestão de riscos, identificando <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) os principais riscos a que se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade,</li> <li>(ii) a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respectivo impacto,</li> <li>(iii) os instrumentos e medidas a adoptar tendo em vista a respectiva mitigação, (iv) os procedimentos de monitorização, visando o seu acompanhamento e</li> <li>(v) o procedimento de fiscalização, avaliação periódica e de ajustamento do sistema.</li> </ul>	Sim	50 a 55
<b>VI.3.</b> A sociedade deve avaliar anualmente o grau de cumprimento interno e o desempenho do sistema de gestão de riscos, bem como a perspectiva de alteração do quadro de risco anteriormente definido.	Sim	54 55

## CAPÍTULO VII — INFORMAÇÃO FINANCEIRA

## VII.1 INFORMAÇÃO FINANCEIRA

## PRÍNCÍPIOS

**VII.A.** O órgão de fiscalização deve, com independência e de forma diligente, assegurar-se de que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na escolha de políticas e critérios contabilísticos apropriados e no estabelecimento de sistemas adequados para o reporte financeiro, para a gestão de riscos, para o controlo interno e para a auditoria interna.

**VII.B.** O órgão de fiscalização deve promover uma adequada articulação entre os trabalhos da auditoria interna e da revisão legal de contas.

## RECOMENDAÇÕES

**VI.1.** O órgão de Administração deve debater e aprovar o plano estratégico e a política de risco da sociedade, que inclua a definição de níveis de risco considerados aceitáveis.

Sim

19

## VII.2 REVISÃO LEGAL DE CONTAS E FISCALIZAÇÃO

## PRÍNCÍPIO

Cabe ao órgão de fiscalização estabelecer e monitorizar procedimentos formais, claros e transparentes sobre a forma de seleção e relacionamento da sociedade com o revisor oficial de contas, e sobre a fiscalização do cumprimento por este das regras de independência que a lei e as normas profissionais lhe impõem.

## RECOMENDAÇÕES

**VII.2.1.** Através de regulamento interno, o órgão de fiscalização deve definir:

- (i) Os critérios e o processo de seleção do revisor oficial de contas; 21
- (ii) A metodologia de comunicação da sociedade com o revisor oficial de contas; 37
- (iii) Os procedimentos de fiscalização destinados a assegurar a independência do revisor oficial de contas 41
- (iv) Os serviços distintos de auditoria que não podem ser prestados pelo revisor oficial de contas. 44

Sim

46

47

**VII.2.2.** O órgão de fiscalização deve ser o principal interlocutor do revisor oficial de contas na sociedade e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.

Sim

21

<b>VII.2.3.</b> O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.	Sim	21 38 45
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----------------

<b>VII.2.4.</b> O revisor oficial de contas deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização.	Não aplicável	21 45 50 54
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	----------------------

<b>VII.2.5.</b> O revisor oficial de contas deve colaborar com o órgão de fiscalização, prestando-lhe imediatamente informação sobre quaisquer irregularidades relevantes para o desempenho das funções do órgão de fiscalização que tenha detetado, bem como quaisquer dificuldades com que se tenha deparado no exercício das suas funções.	Não aplicável	21 38
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	----------

### 3.

**Esclarecimentos adicionais nas recomendações em que não houve adesão, houve adesão parcial ou foi considerada não aplicável**

I.2.1 – A Sociedade não estabeleceu critérios e requisitos ao perfil dos membros dos órgãos societários, porquanto os processos de seleção passados acautelaram devidamente atributos como a competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência. A igualdade de géneros, no mandato em curso, teve como norma enquadradora o regime legal da paridade de géneros, tendo sido cumprido integralmente nos órgãos societários, Conselho de Administração e Comissão de Auditoria.

I.3.1 – A sociedade através dos regulamentos do Conselho de Administração e Comissão de Auditoria, estabelece mecanismos para o cumprimento da recomendação.

I.3.2 – A sociedade através dos regulamentos do Conselho de Administração e Comissão de Auditoria, estabelece mecanismos para o cumprimento da recomendação.

I.5.1 – Da conjugação do Regulamento sobre Negócios com Partes Relacionadas e da delegação de poderes pelo Conselho de Administração na Comissão Executiva resulta que:

i. é reservada à competência do Conselho de Administração, não delegada na Comissão Executiva, a aprovação de contratos de aquisição de bens ou serviços de valor superior a € 500 000 bem como a celebração de novos contratos de financiamento a mais de um ano e um dia;

ii. os contratos celebrados com entidades relacionados que pela sua natureza excedam os (i) € 750 000 no caso de compras e vendas de bens e serviços, (ii) € 5 000 000 no caso de aplicações e investimentos financeiros, (iii) e 10 000 000 no caso de empréstimos e outros financiamentos, com exclusão das meras renovações, (iv) € 500 000 no caso de outras transacções assim como (v) as transacções que, excepcionalmente, não sejam realizadas em condições normais de mercado e (vi) as que pela sua natureza, montante ou condições de realização, possam suscitar particular relevância em termos de transparência e/ou conflito de interesses carecem de parecer prévio da Comissão de Auditoria; todos os demais actos celebrados com entidades relacionadas são notificados à Comissão de Auditoria até ao termo do mês subsequente ao da sua realização.

II.3 - Os acionistas podem exercer o direito de voto por correspondência através do envio de um Boletim de voto que está disponível no *website* ou lhes é remetido por email. Está definido na convocatória que o envio do Boletim deverá ser efetuado por correio registado para a sede da Sociedade.

II.4 - A sociedade entendeu ser do melhor interesse dos seus acionistas não implementar um método de participação ou votação por via telemática, uma vez que, para além de até ao momento não ter recebido qualquer manifestação de interesse por parte de acionistas ou potenciais investidores em participar nas suas assembleias com recurso a votação por via telemática, i) nas assembleias gerais passadas houve sempre um reduzido número de participantes e ii) a implementação de um sistema que permitisse o exercício de voto por via telemática de forma segura traria à sociedade custos avultados.

III.7 - A Sociedade não tem Conselho Geral e de Supervisão.

III.8 - Todos os membros da Comissão de Auditoria, por fazerem parte do Conselho de Administração, têm acesso imediato e direto às discussões prévias à aprovação dos planos.

III.9 - Atendendo à reduzida dimensão da sociedade, aferida à luz do disposto no n.º2 do artigo 413º CSC, e às funções desempenhadas pela Comissão de Auditoria, a sociedade entende não se justificar a constituição das comissões especializadas.

IV.1 - Não existe um regulamento interno que defina o regime de atuação dos executivos ou as funções executivas fora do grupo, no entanto o Código de Conduta prevê que todas as atividades profissionais externas, remuneradas ou não, têm que ser comunicadas e não podem levantar conflitos de interesses com a Inapa.

IV.3 - O Conselho de Administração e Comissão de Auditoria fazem anualmente uma aferição da adequação das medidas de mitigação de riscos presentes na Sociedade, definindo em conjunto um programa de trabalhos que acompanhe a manutenção da adequabilidade das medidas em curso e permite fazer ajustamentos sempre que tal se justifique.

V.2.4 - A política de remunerações não prevê qualquer tipo de regime de pensões aos administradores e não estão previstos quaisquer mecanismos expressos para que seja exigível qualquer indemnização ou compensação, para além da legalmente devida. A INAPA não tem em vigor acordos celebrados com membros do seu órgão de administração e/ou dirigentes que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação

de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

V.3.4 - O esquema remuneratório não contempla a atribuição de opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações.

V.3.6 - Não estão previstos quaisquer mecanismos expressos para que seja exigível qualquer indemnização ou compensação, para além da legalmente devida. A INAPA não tem em vigor acordos celebrados com membros do seu órgão de administração e/ou dirigentes que prevejam indemnizações em caso de demissão com justa causa, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade. A política de remunerações, no ponto V, estabelece as situações em que os administradores executivos poderão ou não ter direito a remuneração variável relativo ao ano em curso quando ocorre a cessação. Dado não existirem quaisquer acordos e estarem previstos mecanismos para a remuneração variável, a Sociedade entende que o previsto na lei se enquadra nas boas práticas de Governo em caso de cessação antes do termo do mandato.

V.4.1 - As propostas para eleição dos membros dos órgãos sociais submetidas para aprovação da Assembleia Geral são acompanhadas com um descritivo onde constam as habilitações académicas e experiência profissional de cada membro. O descritivo não é acompanhado de uma fundamentação a respeito de cada perfil. A Sociedade não tem um regulamento próprio que exija a definição dos perfis dado ter sempre havido uma adequação de perfis propostos às funções a desempenhar em cada perfil do Conselho de Administração.

V.4.2 - Atendendo à reduzida dimensão da sociedade, aferida à luz do disposto no n.º2 do artigo 413º CSC, e ao limitado número de membros do Conselho de Administração (sete) não se justifica a constituição da comissão de nomeações.

V.4.3 - A sociedade não tem comissão de nomeações.

V.4.4 - A sociedade não tem comissão de nomeações.

VI.1 - O Conselho de Administração faz anualmente uma aferição da adequação das medidas de mitigação de riscos presentes na Sociedade, definindo em conjunto um programa de trabalhos que acompanhe a manutenção da adequabilidade das medidas em curso e permite fazer ajustamentos sempre que tal se justifique.

VII.2.1 – Apesar do regulamento interno não prever a definição de critérios para a seleção e avaliação do revisor oficial de contas, em cada mandato é preparado um caderno de encargos onde são definidos todos os critérios contemplados na presente recomendação. O respetivo caderno de encargos é objeto de apreciação e aprovação pela Comissão de Auditoria, sendo ouvido o Conselho de Administração.

VII.2.4 e VII.2.5. - Atendendo ao teor do n.º 8 da Nota Interpretativa do IPCG e ao facto de não se afigurar viável monitorizar, com exatidão, competências que cabem ao ROC e não à sociedade, entendemos que as recomendações VII.2.4 e VII.2.5 devem ser tidas, na totalidade, como não aplicáveis.