



SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A.

Sede Social: Lugar do Espido, Via Norte, Maia

Matriculada na C. R. C. da Maia sob o nº. 506 035 034

Capital Social: 700 000 000 euros

Pessoa Colectiva nº. 506 035 034

Sociedade Aberta

Relatório do Governo da Sociedade

Exercício de 2011

28 de Fevereiro de 2012

RELATÓRIO DO GOVERNO DA SOCIEDADE

0. Declaração de cumprimento

A Sonae Indústria, SGPS, SA (Sonae Indústria) encontra-se sujeita ao Código de Governo das Sociedades publicado pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários em Janeiro de 2010, o qual se encontra publicado no endereço www.cmvm.pt.

Das recomendações constantes do Código de Governo a que se encontra sujeita a Sonae Indústria apenas não cumpre 2 das recomendações, pelas razões abaixo explicitadas. Além do cumprimento das obrigações legais e das recomendações do referido Código a Sonae Indústria, consciente da importância de um bom governo corporativo, quer para os seus negócios, quer para os seus accionistas, procura constantemente adoptar as melhores práticas em todas as áreas em que actua, tendo elaborado o seu próprio código de conduta, o qual pode ser consultado no sítio da sociedade www.sonaeindustria.com.

Durante o ano de 2011, o Conselho de Administração, deliberou introduzir algumas alterações no Código de Ética tendo as mesmas como objectivo reforçar o princípio, que já constava do mesmo, de que todos os administradores e colaboradores do Grupo devem pautar as suas condutas pelo estrito cumprimento das leis aplicáveis.

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|--|---------------------|----------------------|
| I. ASSEMBLEIA GERAL | | |
| I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL | | |
| I.1.1 O presidente da mesa da assembleia-geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade. | Cumpre | 1.1 |
| I.1.2 A remuneração do presidente da mesa da assembleia-geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o governo da sociedade. | Cumpre | 1.2 |
| I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA | | |
| I.2.1 A antecedência imposta para a recepção, pela mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia-geral não deve ser superior a 5 dias úteis | Cumpre | 1.3 |
| I.2.2 Em caso de suspensão da reunião da assembleia-geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência exigida na primeira sessão | Cumpre | 1.3 |
| I.3 VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO | | |
| I.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adoptado e admissível, ao voto por correspondência | Cumpre | 1.3. |

| | | |
|---|---------------|-------------|
| electrónico. | | |
| I.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a 3 dias úteis. | Cumpre | 1.3. |
| I.3.3 As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação accionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada acção. Não cumprem a proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham acções que não confirmam o direito de voto; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados. | Cumpre | 1.3. |

I.4 QUÓRUM DELIBERATIVO

| | | |
|--|---------------|-------------|
| As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei. | Cumpre | 1.3. |
|--|---------------|-------------|

I.5 ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS

| | | |
|--|---------------|-------------|
| Extractos de actas das reuniões da assembleia-geral, ou documentos de conteúdo equivalente, devem ser disponibilizados aos accionistas no sítio da Internet da sociedade no prazo de 5 dias, após a realização da assembleia-geral, ainda que não constituam informação privilegiada. A informação divulgada deve abranger as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações. Estas informações devem ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos. | Cumpre | 1.3. |
|--|---------------|-------------|

I.6 MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES

| | | |
|---|---------------|-------------|
| I.6.1 As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos será 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. | Cumpre | 1.3. |
| I.6.2 Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração. | Cumpre | 1.3. |

II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

II.1 TEMAS GERAIS

II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA

| | | |
|--|---------------|---------------|
| II.1.1.1 O órgão de administração deve avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade, o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar. | Cumpre | 2.1. |
| II.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo, e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes: i) fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assumpção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta actividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adoptadas e da sua eficácia; vi) adopção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adopção das modificações que se mostrem necessárias. | Cumpre | 2.2.2. |
| II.1.1.3 O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade. | Cumpre | 2.2.4. |
| II.1.1.4 As sociedades devem, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade; ii) descrever a actuação e eficácia do sistema de gestão de riscos. | Cumpre | 2.4. |
| II.1.1.5 Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade. | Cumpre | 2.3. |

II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA

| | | |
|---|---------------|------------------------|
| II.1.2.1 O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos. | Cumpre | 2.1.1. e 2.1.2. |
| II.1.2.2 De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores. | Cumpre | 2.8. |
| II.1.2.3 A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de | Cumpre | 2.8. |

incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutra órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.

II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO

- | | | |
|---|---------------|--------------|
| II.1.3.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções. | Cumpre | 2.11. |
| II.1.3.2 O processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos. | Cumpre | 2.8. |
-

II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

- | | | |
|---|---------------|--------------|
| II.1.4.1 A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante. | Cumpre | 2.13. |
| II.1.4.2 As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o governo das sociedades. | Cumpre | 2.13. |
-

II.1.5 REMUNERAÇÃO

- | | | |
|---|---------------|--------------|
| II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma: i) a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa; ii) A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes; iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período; iv) Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da | Cumpre | 2.12. |
|---|---------------|--------------|

| | | |
|--|------------|---|
| <p>remuneração que lhes for fixada pela sociedade; v) Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as acções da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com excepção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções; vi) Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos; vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do administrador; viii) A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.</p> | | |
| <p>II.1.5.2 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, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de administradores.</p> | Cumpre | 2.12. |
| <p>II.1.5.3 A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o art. 2.º da Lei n.º 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.</p> | Cumpre | 2.12. |
| <p>II.1.5.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia-geral as principais características do sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.</p> | Cumpre | 2.12. |
| <p>II.1.5.6 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias-gerais de accionistas.</p> | Não cumpre | Na Assembleia Geral de 2011 nenhum dos membros da Comissão de Vencimentos |

II.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

| | | |
|---|---------------|--------|
| <p>II.2.1 Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.</p> | Cumpre | 2.1.2. |
| <p>II.2.2 O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.</p> | Cumpre | 2.1.2. |
| <p>II.2.3 Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, o conselho de administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o governo da sociedade.</p> | Não Aplicável | |
| <p>II.2.4 O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.</p> | Cumpre | 2.8. |
| <p>II.2.5 A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no conselho de administração, designadamente do responsável do pelouro financeiro, e informar sobre ela no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.</p> | Cumpre | 2.6. |

II.3 ADMINISTRADOR DELEGADO, COMISSÃO EXECUTIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

| | | |
|--|---------------|------|
| <p>II.3.1 Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.</p> | Cumpre | 2.7. |
| <p>II.3.2 O presidente da comissão executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do conselho de administração e, conforme aplicável, ao presidente do conselho fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.</p> | Cumpre | 2.7. |
| <p>II.3.3 O presidente do conselho de administração executivo deve remeter ao presidente do conselho geral e de supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.</p> | Não Aplicável | |

II.4 CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO, COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS, COMISSÃO DE AUDITORIA E CONSELHO FISCAL

| | | |
|---|---------------|--|
| <p>II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho</p> | Não Aplicável | |
|---|---------------|--|

| | | |
|--|---------------|----------------|
| <p>geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.</p> | | |
| <p>II.4.2 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem ser objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.</p> | Cumpre | 2.1.3. |
| <p>II.4.3 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.</p> | Cumpre | 2.1.3. |
| <p>II.4.4 O conselho geral e de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.</p> | Cumpre | 2.11.4. |
| <p>II.4.5 O conselho geral de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.</p> | Cumpre | 2.11.4. |
| <p>II.4.6 Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de <i>compliance</i>) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.</p> | Cumpre | 2.2.4. |

II.5 COMISSÕES ESPECIALIZADAS

| | | |
|--|-------------------|---|
| <p>II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador.</p> | Cumpre | 2.14. e 2.1. |
| <p>II.5.2 Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.</p> | Não Cumpre | Um dos membros da Comissão de Vencimentos é também o Presidente do |

| | | |
|--|---------------|--------------|
| II.5.3 Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade ou que tenha relação actual com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou colectiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços. | Cumpre | 2.12. |
| II.5.4 Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem. | Cumpre | 2.14. |

III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA

III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO

| | | |
|---|---------------|---------------|
| III.1.1 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor. | Cumpre | 3.11. |
| III.1.2 A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês: a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais; b) Estatutos; c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado; d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso; e) Documentos de prestação de contas; f) Calendário semestral de eventos societários; g) Propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia geral; h) Convocatórias para a realização de assembleia geral. | Cumpre | 3.11. |
| III.1.3 As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição. | Cumpre | 3.12. |
| III.1.4 O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade. | Cumpre | 2.2.4. |
| III.1.5 A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem | Cumpre | 3.12. |

ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.

IV. CONFLITOS DE INTERESSES

IV.1 RELAÇÕES COM ACCIONISTAS

| | | |
|--|---------------|--------------|
| IV.1.1 Os negócios da sociedade com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado. | Cumpre | 3.10. |
| IV.1.2 Os negócios de relevância significativa com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser submetidos a parecer prévio do órgão de fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção. | Cumpre | 3.10. |

1. Assembleia Geral

1.1. Composição da Mesa da Assembleia Geral e duração do mandato

A Mesa da Assembleia Geral de accionistas, foi eleita na Assembleia Geral Anual de Accionistas da Sonae Indústria, realizada em 28 de Abril de 2009 para o mandato 2009-2011, e é composta por:

- João Augusto Esmeriz Vieira de Castro - Presidente
- António Agostinho Cardoso da Conceição Guedes - Secretário

A sociedade coloca à disposição dos membros da mesa da Assembleia Geral os recursos humanos e logísticos de apoio adequados às suas necessidades, através do departamento legal corporativo. Este colabora activamente na preparação das Assembleias Gerais, garantindo a publicação das respectivas convocatórias, recepção e controlo de todas as comunicações de accionistas e intermediários financeiros, trabalhando em estreita colaboração e garantindo, igualmente, toda a logística das assembleias gerais.

1.2. Remuneração do Presidente da Mesa de Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral da sociedade consiste numa retribuição fixa, determinada tendo em conta a situação da sociedade e as práticas de mercado.

A remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral em 2011 foi de 5 000 euros.

1.3. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas na Assembleia Geral

Nos termos dos estatutos da sociedade, a Assembleia Geral é constituída apenas pelos accionistas com direito a voto, que, comprovem junto da sociedade a sua titularidade, nos termos estabelecidos na lei.

Nos termos do disposto no artigo 23º-C do Código dos Valores Mobiliários, aditado pelo Decreto-Lei nº 49/2010 de 19 de Maio, tem direito a participar nas assembleias gerais e a discutir e votar, quem, na data de registo, a qual corresponde às 0 horas do 5º dia de negociação anterior ao da realização da assembleia, for titular de acções que lhe confirmam, segundo a lei e o contrato de sociedade, pelo menos um voto.

Na Assembleia Geral Anual realizada em 2011 foram aplicadas já as novas regras legais tendo sido deliberado naquela Assembleia Geral a alteração dos estatutos para os adaptar às mesmas.

No que respeita ao bloqueio de acções quando a Assembleia Geral é suspensa, aplica-se o estabelecido na lei.

Nos termos dos estatutos da Sonae Indústria, os accionistas podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral, nos termos estabelecidos na lei e nos constantes do respectivo aviso convocatório.

A cada acção corresponde um voto.

Os estatutos da Sonae Indústria, prevêem que, para que a Assembleia Geral de Accionistas possa funcionar em primeira reunião, é necessário que se encontrem presentes ou representados accionistas titulares de mais de 50% do capital social.

As deliberações da Assembleia Geral de Accionistas são tomadas por maioria simples, excepto se a lei exigir outra maioria.

Os estatutos da sociedade prevêem que enquanto a sociedade for considerada «sociedade com o capital aberto ao investimento do público», os accionistas poderão votar por correspondência relativamente a todas as matérias constantes da ordem de trabalhos, estabelecendo as regras a que o exercício do voto por correspondência se encontra sujeito. Estabelecem, nomeadamente, os estatutos da sociedade que só serão considerados os votos por correspondência, desde que recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção, dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral. Estes votos terão que ser recepcionados, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia, sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista e que os votos exercidos por correspondência valem como votos negativos relativamente a propostas de deliberação apresentadas posteriormente à data em que esses mesmos votos tenham sido emitidos. A Sonae Indústria disponibiliza um modelo específico de voto por correspondência, tanto no seu sítio na Internet, www.sonaeindustria.com, como na sua sede social.

Os estatutos da Sonae Indústria, prevêem que o voto por correspondência possa ser exercido por via electrónica, se esse meio for colocado à disposição dos accionistas e constar do aviso convocatório. Esta possibilidade resultou da alteração introduzida nos estatutos na última Assembleia Geral, pelo que ainda não foi utilizada.

A informação preparatória para a Assembleia Geral e as propostas a apresentar pelo Conselho de Administração são disponibilizadas na data da divulgação da convocatória.

A Sonae Indústria após a sua Assembleia Geral realizada em 31 de Março de 2011 comunicou ao mercado o teor das propostas e respectivas deliberações tomadas na referida

Assembleia, tendo colocado no seu sítio, na mesma data, informação sobre o capital representado e os resultados da votação para cada uma das propostas apresentadas na Assembleia, juntamente com o teor destas. Estas informações irão ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos, podendo assim os accionistas acederem às mesmas.

Na Assembleia Geral de accionistas realizada no dia 31 de Março de 2011, nenhum dos membros da Comissão de Vencimentos esteve presente, por impossibilidade de agenda.

Conforme estabelecido nos estatutos da sociedade a Assembleia Geral de accionistas é responsável por fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais ou de eleger uma comissão para este efeito. A Assembleia Geral Anual de accionistas da Sonae Indústria de 2009 elegeu uma Comissão de Vencimentos para novo mandato, tendo a Assembleia Geral de Accionistas realizada em Março de 2011 deliberado aumentar para três o número de membros da Comissão de Vencimentos, designando Belmiro Mendes de Azevedo para ocupar o lugar em aberto (a Comissão de Vencimentos encontra-se descrita no ponto 2.12. deste relatório).

A Comissão de Vencimentos apresentou à aprovação dos accionistas uma proposta relativa à política de remuneração dos membros dos órgãos sociais e dos dirigentes, bem como um regulamento do plano de atribuição de acções da Sonae Indústria no âmbito do Prémio Variável de Médio Prazo, tendo a mesma sido aprovada pela Assembleia Geral.

No que respeita ao desempenho dos membros do órgão de administração, em todas as assembleias gerais anuais é incluído, nos termos da lei, um ponto na ordem de trabalhos relativo à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade, onde, se assim o pretenderem, os accionistas podem discutir o desempenho dos membros da administração.

A política de remuneração e o plano de atribuição de acções aprovados pela Assembleia Geral Anual de 2011 prevêm que o Prémio Variável de Médio Prazo dos administradores executivos da sociedade bem como o dos administradores executivos de outras sociedades participadas e o dos colaboradores que sejam elegíveis, seja pago através da entrega de acções próprias, sem qualquer custo, àqueles administradores e colaboradores, definindo a forma como se efectua essa atribuição, mantendo sempre a sociedade a opção pela entrega, em sua substituição, do valor em dinheiro.

A Sonae Indústria, bem como as sociedades directa ou indirectamente dela dependentes, não aprovaram qualquer regulamento de opção de acções próprias a administradores ou quadros.

A Sonae Indústria não possui sistemas de benefícios de reforma.

A sociedade não tomou medidas, que impeçam o sucesso de ofertas públicas de aquisição de acções da sociedade, nem os seus estatutos prevêm qualquer limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista.

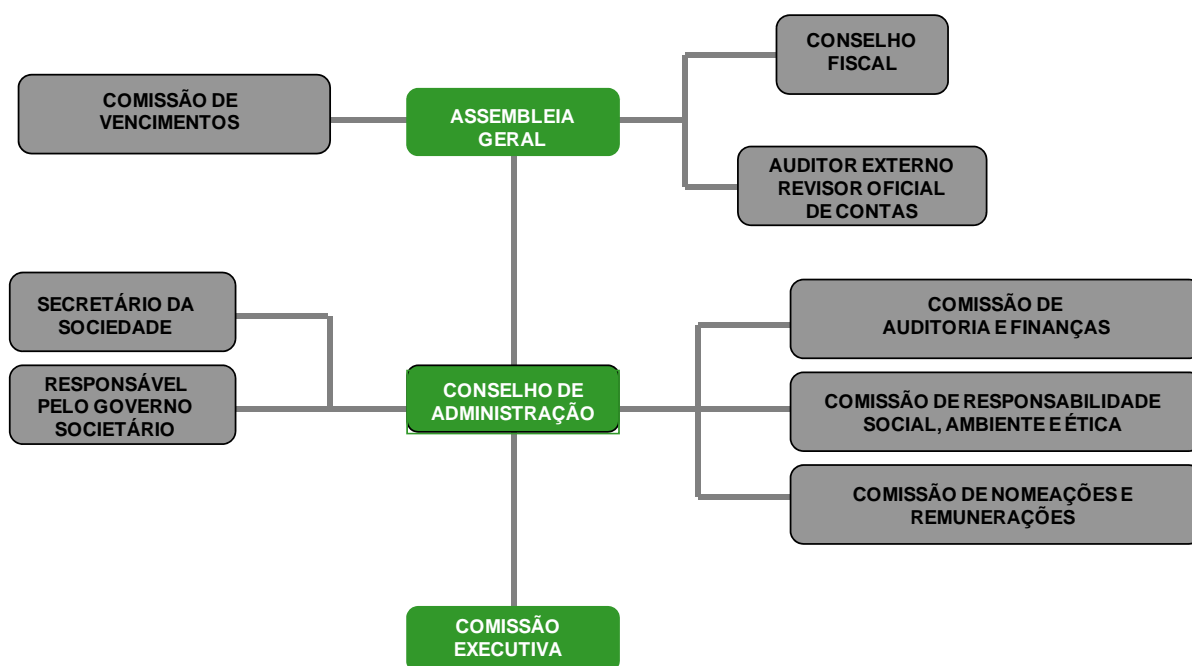
Em 31 de Dezembro de 2011 existiam financiamentos no montante de cerca de 26 milhões de euros, relativamente aos quais os respectivos credores têm a possibilidade de considerar vencida a dívida, no caso de mudança do controlo accionista.

A sociedade não estabeleceu outros tipos relevantes de acordos, que estariam sujeitos a alterações ou cessação no caso de transferência de controlo da sociedade, bem como não tem previstas quaisquer medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no seu património em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração.

Não existem acordos relativos a indemnizações ou pagamentos a efectuar, quer a administradores, quer a colaboradores, por termo do contrato resultante de mudança de controlo da sociedade.

2. Órgãos de Administração e Fiscalização

SECÇÃO I – Temas Gerais



2.1. Órgãos Sociais

Os estatutos da Sonae Indústria definem um modelo de governação da sociedade, denominado como modelo Latino Reforçado, tendo assim um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.

O responsável pelo governo societário analisa anualmente as vantagens e os possíveis inconvenientes da adopção deste modelo, reportando-as ao Conselho de Administração.

O Conselho de Administração entende que o referido modelo defende os interesses da sociedade e dos seus accionistas, mostrando-se eficaz, não tendo deparado com quaisquer constrangimentos ao seu funcionamento.

2.1.1. Conselho de Administração

Nos termos dos estatutos da sociedade, o Conselho de Administração pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, no mínimo de três e no máximo de treze, eleitos em Assembleia Geral.

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de Dezembro de 2011 era composto por 7 administradores, atendendo a que, o administrador Per Knuts renunciou ao cargo de administrador em Março de 2011 e a Assembleia Geral Anual realizada no mesmo

mês deliberou reduzir o número de membros do Conselho de Administração para oito membros e a que o anterior Presidente da Comissão Executiva, Carlos Bianchi de Aguiar, renunciou ao cargo de administrador em Julho de 2011 e não foi substituído.

Acresce que, em Agosto de 2011 faleceu o administrador Thomas Nysten, tendo o Conselho de Administração procedido à sua substituição, cooptando um novo administrador.

Dos actuais 7 administradores, 5 foram eleitos na Assembleia Geral Anual de 2009 para o mandato 2009-2011; João Paulo dos Santos Pinto, foi eleito até ao termo do mandato em curso, na Assembleia Geral Anual de 2010 e Albrecht Olof Lothar Ehlers foi cooptado pelo Conselho de Administração em 8 de Setembro de 2011, para substituir o administrador Thomas Nysten que havia falecido em Agosto do mesmo ano.

O Conselho de Administração da Sonae Indústria é composto por:

- Belmiro Mendes de Azevedo – Presidente (Não Executivo)
- Álvaro Cuervo Garcia (Não Executivo e Independente);
- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Não executivo)
- Albrecht Olof Lothar Ehlers (Não Executivo e Independente)
- Rui Manuel Gonçalves Correia (Executivo)
- João Paulo dos Santos Pinto (Executivo)
- Christophe Chambonnet (Executivo)

O Presidente do Conselho de Administração, o qual é designado pelo Conselho, tem voto de qualidade.

Tal como estipulado nos estatutos da sociedade, o Conselho de Administração reúne trimestralmente e, adicionalmente, sempre que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. Todas as decisões tomadas são registadas em acta. Nos termos dos estatutos, considerar-se-á que um administrador incorre em falta definitiva, quando o mesmo faltar a duas reuniões, seguidas ou interpoladas, sem apresentar justificação que seja aceite pelo Conselho de Administração.

Em 2011 realizaram-se 6 reuniões do Conselho de Administração. O Conselho de Administração apenas pode deliberar, se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada e as decisões são tomadas por maioria dos votos emitidos pelos administradores presentes ou representados e dos que votem por correspondência.

De acordo com as melhores práticas de governo societário, o Conselho de Administração efectua periodicamente uma avaliação formal, com o apoio de um consultor externo. A última vez que efectuou tal processo foi no ano de 2008. A avaliação foi concebida para analisar o modo de funcionamento do Conselho e das respectivas Comissões, para avaliar o governo societário ao nível do Conselho e propor acções de melhoria. As acções que foram identificadas na avaliação realizada em 2008, foram já implementadas. Naquele processo de avaliação, cada administrador tem a oportunidade de avaliar os seus colegas de conselho, formulando a sua opinião relativamente a um conjunto de itens relacionados com o respectivo desempenho, tendo depois cada administrador a possibilidade de se pronunciar sobre a análise efectuada. Todo este processo é efectuado com o apoio de um consultor externo.

Para melhorar a eficiência operacional do Conselho de Administração e indo ao encontro das melhores práticas para o governo das sociedades, o Conselho de Administração nomeou 3 Comissões com Competências Especializadas e um Responsável pelo Governo Societário. A Comissão de Ética anteriormente existente foi, no final do ano 2011, extinta, passando a constituir uma subcomissão da Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente, que se passou a denominar Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e

Ética. A composição destas comissões especializadas está descrita no ponto 2.14. deste relatório.

2.1.2. Comissão Executiva

A Comissão Executiva é nomeada pelos membros do Conselho de Administração e é composta por 3 membros.



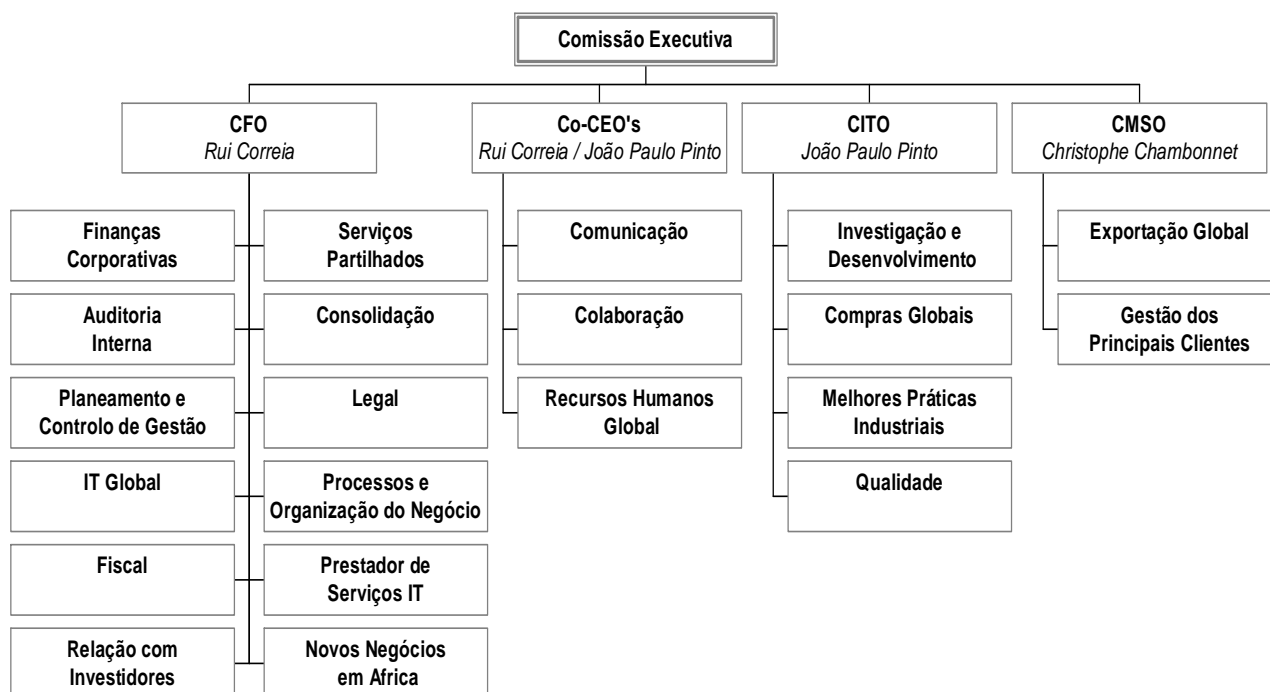
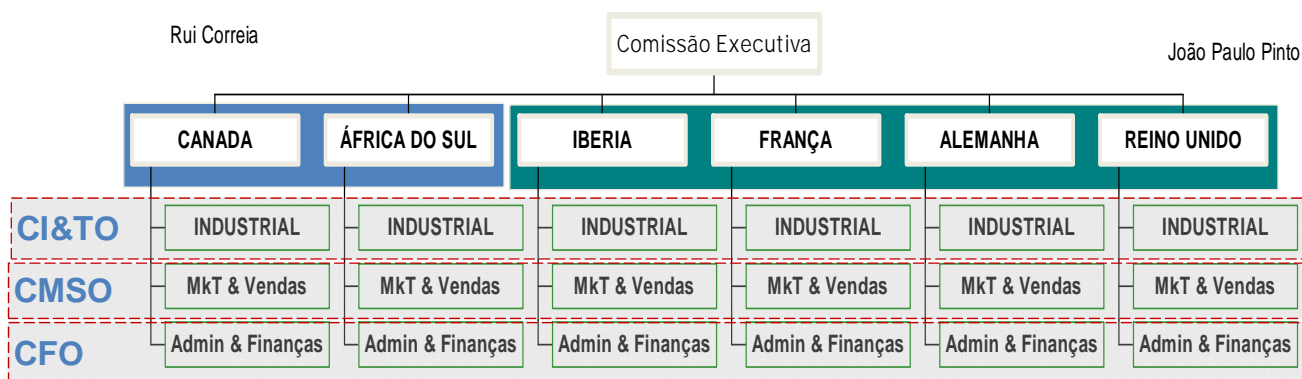
O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva todos os poderes de gestão corrente da sociedade, com expressa exclusão dos seguintes:

- eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- cooptação de administradores;
- pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- aprovação do Relatório e Contas anuais;
- prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade;
- deliberação de mudança de sede e de aumento de capital social;
- deliberação sobre projectos de fusão, cisão e transformação da sociedade;
- aprovação do *business plan* e do orçamento anual da Sociedade;
- definição das políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de atribuição de acções e planos de atribuição de remuneração variável, aplicável a quadros de topo (nível G4 e superior), em áreas que não sejam da competência da Assembleia Geral ou da Comissão de Vencimentos, assim como decisões sobre a compensação individual de quadros de Nível G3 e superior, que estão delegadas à Comissão de Nomeações e Remunerações e, quando estes são Administradores da sociedade é requerida a deliberação da Comissão de Vencimentos ou da Assembleia Geral de Accionistas;
- definição ou alteração de políticas contabilísticas sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- aprovação de contas trimestrais e relatório e contas semestrais;
- compra e venda, leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em activos fixos tangíveis quando envolvam valores que excedam o montante de cinco milhões de euros por cada transacção;
- subscrição ou compra de acções em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de vinte milhões de euros;
- investimento em novas sociedades bem como investimento em outros activos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros;
- outros investimentos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros, excepto se enquadrados no curso ordinário dos negócios, nomeadamente investimentos de curto prazo de liquidez disponível;
- desinvestimentos ou alienação de activos desde que resulte da referida transacção um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a 5%) sobre os resultados

- operacionais da sociedade ou afecte os postos de trabalho de mais de cem trabalhadores;
- q) definição da estratégia e das políticas gerais da Sonae Indústria e do Grupo Sonae Indústria;
- r) definição da estrutura empresarial do Grupo Sonae Indústria.

Em 2010 a Comissão Executiva adoptou um modelo de organização matricial, com a criação de duas novas funções, CMSO –“Chief Marketing and Sales Officer” (Responsável de Marketing e Vendas) e CITO – “Chief Industrial and Technology Officer” (Responsável Industrial e de Tecnologia).

Com a renúncia do Presidente da Comissão Executiva em Julho de 2011, o Conselho de Administração decidiu implementar interinamente um modelo de gestão com dois CEOs, que ficaram responsáveis conjuntamente pela liderança e gestão da sociedade, tendo sido nomeado Rui Correia, como presidente da Comissão Executiva e João Paulo Pinto como vice-presidente, passando as áreas que reportam à Comissão Executiva a estar assim divididas:



A Comissão Executiva reúne-se ordinariamente, pelo menos, uma vez por mês, com excepção do mês de Agosto e, além disso, todas as vezes que o seu Presidente ou o seu

Vice-Presidente a convoque por escrito, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data marcada; a reunião só poderá realizar-se, desde que se encontrem presentes (fisicamente ou por videoconferência) dois dos seus membros. O Presidente Executivo preside à reunião.

As deliberações da Comissão Executiva são tomadas com os votos favoráveis do Presidente e do Vice-Presidente da Comissão Executiva. Na falta de quórum, a Comissão Executiva deverá submeter a matéria em causa a deliberação do Conselho de Administração.

2.1.3. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal da sociedade pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco, devendo existir um ou dois suplentes, consoante a sua composição for de, respectivamente, três ou mais elementos.

O Conselho Fiscal da sociedade foi eleito na Assembleia Geral Anual de 2009, para o mandato 2009-2011 e tem a seguinte composição:

- Manuel Heleno Sismeiro – Presidente
- Armando Luís Vieira de Magalhães -Vogal
- Jorge Manuel Felizes Morgado – Vogal
- Óscar José Alçada da Quinta – Vogal Suplente

No Relatório do Conselho Fiscal, disponibilizado no sítio da sociedade conjuntamente com os demais documentos de prestação de contas, o Conselho Fiscal descreveu a actividade de fiscalização desenvolvida, não tendo referido quaisquer constrangimentos detectados.

2.1.4. Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas é a PriceWaterHouseCoopers & Associados, SROC, Lda, representada por Hermínio António Paulos Afonso.

2.1.5. Secretário da Sociedade

O secretário da Sociedade e o seu suplente são nomeados pelo Conselho de Administração e têm um mandato de 3 anos coincidente com os dos demais órgãos sociais, tendo sido designadas em 2009 para novo mandato (2009-2011). Ao secretário compete exercer as funções estabelecidas na lei.

O secretário e o respectivo suplente são:

Efectivo: Júlia Maria Moreira da Silva Santos
Suplente: Patrícia Isabel Chemega dos Santos

2.2. Controlo Interno, Auditoria Interna e Gestão de Risco

2.2.1. Controlo Interno

A Sonae Indústria é uma organização que assenta na integridade dos seus princípios e em valores éticos, promovidos pelo topo da hierarquia através do exemplo.

Os diversos órgãos de gestão da sociedade são o resultado de uma filosofia de gestão e estilo de actuação que se baseia numa forte estrutura organizativa com uma atribuição adequada de autoridade e de responsabilidades. Políticas e procedimentos adequados na área de recursos humanos e a existência do Código de Conduta constituem parte integrante desta estrutura.

A Sonae Indústria enfrenta uma diversidade de riscos, internos e externos, os quais têm de ser avaliados, estando por isso implantada uma cultura de prevenção e de detecção preventiva. Tal como se referirá mais adiante, foi concebido um **sistema integrado de gestão transversal de risco (*Enterprise-Wide Risk Management Framework*)**, o qual é mantido devidamente actualizado.

Foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das directivas dos órgãos de gestão. A Sonae Indústria tem uma equipa específica de **Processos de Negócio & Organização (*Business Process & Organization*)**, a qual, ao trabalhar com as operações locais e os departamentos corporativos, actua como um Centro de Excelência para a concretização de objectivos-chave, tais como: priorização, desenvolvimento e implementação de processos (incluindo actividades de controlo); manutenção de uma Biblioteca dos Processos (*Process Library*) (que reúne todo o conhecimento e documentação); definição das melhores práticas e avaliação do desempenho dos processos. Na Sonae Indústria existe um conjunto significativo de actividades, tais como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho operacional, segurança dos activos e segregação de funções.

A informação pertinente é identificada, recolhida e comunicada, num determinado prazo e de tal forma que permita que os colaboradores possam cumprir as suas responsabilidades. A Sonae Indústria tem um departamento de **Planeamento e Controlo de Gestão**, que, apoiado em sistemas de informação sólidos, produz relatórios com informações operacionais, financeiras e relacionadas com questões de conformidade. O departamento de **Consolidação de Contas** é responsável pela preparação de informação financeira consolidada, com base em *reporting packages* enviados pelos responsáveis Administrativo-Financeiros de cada país. O **Centro de Serviços Partilhados** efectua a contabilização dos movimentos nas contas de todas as subsidiárias, com a excepção das subsidiárias canadianas, ajudando assim a garantir o alinhamento de políticas e reforçando os procedimentos e controlos.

Os sistemas de controlo internos são monitorizados. Existem actividades permanentes de monitorização a decorrer, nomeadamente actividades regulares de supervisão e de gestão. Há avaliações separadas realizadas pelo departamento de Auditoria Interna cujo âmbito e frequência dependem, em primeira instância, da avaliação de riscos e da eficácia dos procedimentos de monitorização existentes.

Existem procedimentos de reporte periódicos aos órgãos de administração e fiscalização das principais deficiências de controlo interno e incumprimentos dos procedimentos e políticas definidas pela Sonae Indústria.

A Sonae Indústria tem um nível razoável de confiança no sistema de controlo interno implementado. A comunicação da Visão, Valores e Princípios na organização reforça a importância do comportamento ético. A existência de um Código de Conduta, de um instrumento *Whistleblower*, e da Subcomissão de Ética aumentam a cultura de controlo da organização.

2.2.2. Auditoria Interna

A Auditoria Interna é uma actividade independente e objectiva, que visa auxiliar a Sonae Indústria a atingir os seus objectivos, participando no processo de criação de valor. Utiliza

uma abordagem sistemática e estruturada para avaliar e melhorar a eficácia da gestão de risco, dos processos de controlo interno e do governo da sociedade.

A Auditoria Interna actua em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), estabelecidas pelo Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors), incluindo o respectivo Código de Ética.

No desempenho das suas competências, a Auditoria Interna tem acesso a quaisquer pessoas, registos, informações, sistemas e bens considerados necessários.

A Auditoria Interna reporta funcionalmente à Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC) e ao Conselho Fiscal.

O planeamento da actividade da Auditoria Interna é essencialmente desenvolvido com base numa avaliação prévia e sistemática dos riscos dos negócios da Sonae Indústria. O plano anual da actividade de Auditoria Interna é previamente aprovado pela Comissão Executiva e apresentado à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal.

Periodicamente são preparados e enviados à Comissão Executiva, à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal da Sonae Indústria relatórios descritivos da actividade de Auditoria Interna, o qual inclui o resumo das principais deficiências de controlo interno e de incumprimentos dos procedimentos e políticas definidos pela sociedade.

O sistema de reporte implementado garante um feedback regular, uma revisão adequada das actividades desenvolvidas e a possibilidade de ajustar o plano de actividades às necessidades emergentes.

A Comissão de Auditoria e Finanças e o Conselho Fiscal são responsáveis por supervisionar a eficácia da função de Auditoria Interna. Nesse sentido, a Auditoria Interna desenvolveu um programa de garantia e promoção da qualidade, que contempla análises contínuas e regulares, bem como avaliações periódicas da qualidade conduzidas a nível interno e externo.

2.2.3. Gestão de Risco

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura da Sonae Indústria, está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores, aos diferentes níveis do grupo Sonae Indústria.

A Gestão de Risco compreende os processos de identificação dos riscos potenciais, analisando o seu possível impacto nos objectivos estratégicos da organização, evitando a probabilidade da sua ocorrência, de modo a determinar a melhor forma de gerir a exposição a esses riscos.

Realiza-se uma abordagem global para assegurar uma cobertura adequada e equilibrada do risco operacional, através da transferência deste para o painel re-segurador. A Sonae Indústria desenvolveu vários programas globais de colocação do risco no mercado segurador implementados localmente, visando a cobertura de:

- Danos patrimoniais (incluindo avaria de máquinas) e Perdas de Exploração
- Danos no transporte de mercadorias
- Danos causados a terceiros (Responsabilidade Civil)
- Danos Ambientais;
- Morosidade e Insolvência de Clientes

A Sonae Indústria adopta apólices globais como suporte aos processos de gestão de risco e está empenhada em melhorar, quer a protecção dos seus activos, quer os níveis de prevenção, para reforçar a parceria com o mercado segurador.

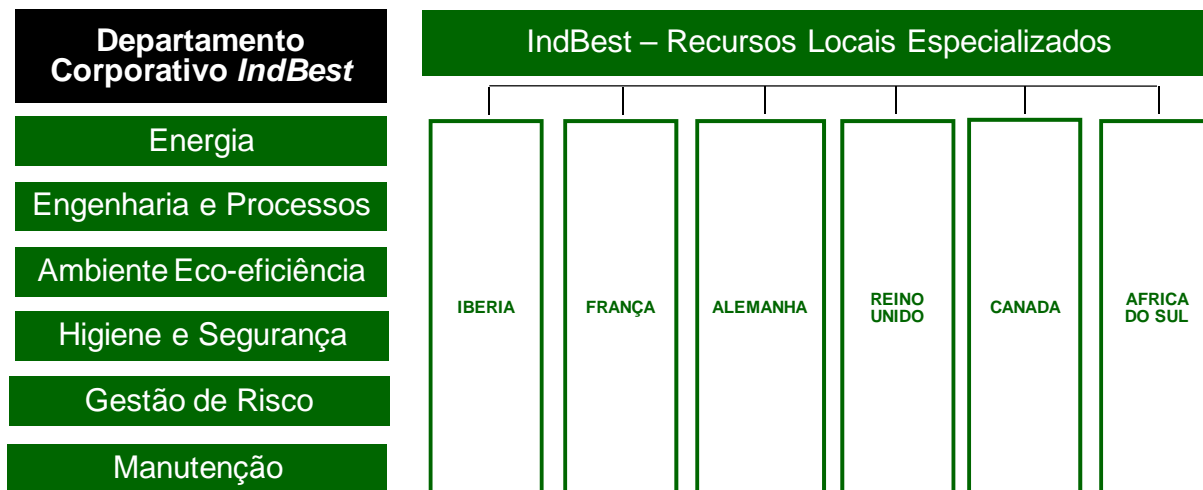
2.2.3.1. A Organização da Gestão de Risco

O fabrico de painéis derivados de madeira é uma actividade industrial com um risco operacional muito significativo, quer de incêndio, quer de explosão. Consequentemente, a gestão de risco operacional desenvolve a sua actividade na implementação de normas e na escolha de sistemas passíveis de redução dos riscos das unidades industriais.

Reconhecendo esta importância, e a transversalidade da função, a Gestão de Risco está integrada no departamento responsável pela consolidação das melhores práticas Industriais, Ambientais, Energéticas, de manutenção e de Segurança e Saúde no Trabalho (Departamento Corporativo *IndBest*).

A área de Gestão de Risco está dividida em duas funções: Gestão de Risco Operacional e Gestão de Seguros de forma a focar a primeira no desenvolvimento e implementação de acções de mitigação de riscos nas operações industriais, e a segunda no desenvolvimento de competências para uma gestão mais racional e eficaz das várias políticas de seguros subscritas pelo Grupo. A área de Gestão de Risco conta com uma equipa de duas pessoas a tempo inteiro: um responsável pela Gestão de Risco Operacional e outro pela Gestão dos Seguros. Está formalmente constituída uma rede de Responsáveis pela Gestão de Risco por País, em cada um dos países onde a Sonae Indústria tem operações e, em cada uma das unidades industriais, existe um Responsável da Unidade pela Gestão de Risco.

A organização do Departamento Corporativo *IndBest* (“*Industrial Best Practices*”) pode ser analisada no quadro em anexo:



A função de Gestão de Risco tem também uma importante ligação ao departamento Corporativo de Planeamento e Controlo de Gestão, o qual tem 7 pessoas e está dividido em três equipas, para permitir uma gestão mais eficaz dos desafios e alterações que os negócios enfrentam: a equipa de Reporte Corporativo, que é também responsável pela análise dos negócios, a equipa de Análise de Investimentos e Grandes Projectos e a equipa de Planeamento Estratégico e Projectos Especiais.

2.2.3.2. O processo de Gestão de Risco Integrada

A Gestão de Risco na organização está suportada numa metodologia uniforme e integrada, denominada *Enterprise-Wide Risk Management* (EWRM).

Em 2006, foi consolidado o processo de sistematização desencadeado em 2004, tendo sido perfeitamente integrado e alinhado com os objectivos estratégicos do negócio, visando a priorização, por um lado, dos riscos relevantes do negócio e, por outro, a identificação das acções para mitigar os seus impactos. Este processo percorreu a organização de forma transversal, envolvendo todos os países e funções corporativas.

O Modelo de Risco, construído em 2004 e revisto em 2006, agrega os riscos do negócio em três categorias (Riscos de Envolvente de Negócio, Riscos do Processo de Negócio e Riscos da Informação para a Tomada de Decisão), e contém a quantificação da Relevância (impacto no EBITDA e na eficiência operacional), assim como da Probabilidade (a frequência da ocorrência do acontecimento ou do cenário) de riscos críticos para a Sonae Indústria.

O Modelo de Risco é periodicamente actualizado e em 2008 foi incluído um novo risco, “Preocupações da Comunidade”, a fim de avaliar a influência - negativa ou positiva -, que a Sonae Indústria poderia exercer nas comunidades locais onde são desenvolvidas suas actividades.

Em 2009, e no âmbito da gestão do risco “Preocupações da Comunidade”, a Sonae Indústria iniciou formalmente a actividade de um fórum de comunicação ambiental com a comunidade de White River, na África do Sul. Este fórum foi constituído no contexto do projecto de expansão da capacidade produtiva da unidade industrial, que foi finalizado em 2009. As preocupações da comunidade centraram-se, essencialmente, em questões associadas à emissão de pó e ruído, com origem nas componentes mais antigas do processo industrial, que levarão a um extenso plano de investimentos, para mitigação dos problemas observados.

A gestão dos riscos financeiros, enquadrada nos riscos do processo do negócio, é efectuada e monitorizada no âmbito da actividade da função financeira.

Em Março de 2011, o processo foi revisto e relançado com uma abordagem *bottom up*. Este novo exercício foi planeado em duas fases principais:

- Avaliações individuais de risco por País, resultando num Mapa de Risco País
- Avaliação global que, em conjunto com o Mapa de Risco País, deu origem aos dados para a definição Global de Mapa de Risco da Sonae Indústria.

O exercício consolidado irá ser a base para o Mapa Global de Risco da Sonae Indústria a ser definido pela Comissão Executiva.

2.2.3.3. A Gestão de Risco Operacional

Dado o risco associado à actividade industrial da Sonae Indústria e sendo esta líder mundial do sector dos painéis derivados de madeira, seria inaceitável não ter capacidade para recuperar de forma cabal de um evento catastrófico. Por isso, a protecção de activos - chave bem como a prevenção de perdas são uma preocupação constante no Grupo, tendo sido definidas como duas das prioridades para 2011.

Em consonância com os Riscos Especiais identificados nas Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS) foi lançado, em 2011, um plano de acção para mitigar o risco associado o sistema de óleo térmico.

A reunião trimestral online do Fórum de Risco com todos os Responsáveis de Risco nas unidades fabris e *Pivots* de cada país (para a função de *Risk Management*), foi principalmente dedicada ao acompanhamento da implementação desse novo plano.

2.2.3.4. Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)

Este projecto foi desenvolvido para garantir uniformização de processos e procedimentos entre todas as geografias num esforço para melhorar a gestão do risco operacional, com menor ou nenhuma margem de incerteza.

Os CORS foram desenvolvidos com referência às normas internacionais, como NFPA¹⁵ e/ou fichas da FM¹⁶, tendo sido consideradas as melhores práticas de engenharia de protecção contra incêndios na Sonae Indústria, assim como da indústria da madeira.

Todos os procedimentos foram elaborados por uma equipa constituída pela Gestão de Risco Corporativo, pelo Corrector Global de Seguros (*Global Broker*), pela Seguradora Principal (*Fronting Insurance Company*) e por uma empresa de consultadoria externa, reconhecida pela totalidade do nosso painel de re-seguradores, que garantiu a imparcialidade do projecto.

Internamente, foram também envolvidos outros departamentos como parceiros activos de todo o processo para garantir um amplo alcance do projecto, bem como para mitigar todas as implicações transversais.

As Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS) estão divididas em três áreas:

1. Programas de Gestão e Procedimentos:

- Melhores práticas da indústria no que se refere a medidas de Prevenção de Perdas que envolvem o elemento humano;
- Preparação para emergências;
- Gestão de Programas (manutenção, equipamento para inspecções, formação, fornecedores externos, limpeza).

2. Sistemas de Protecção contra Incêndios:

- Referência a normas reconhecidas internacionalmente, nomeadamente NFPA.
- Requisitos gerais na detecção e protecção contra incêndio em instalações industriais, especificações do abastecimento de água para incêndios e características dos materiais de construção;
- Integração de uma parte para práticas de vigilância (*hardware*).

3. Riscos Especiais:

- Conhecimento desenvolvido mundialmente na detecção de incêndios e protecção inerente à indústria de painéis de madeira: manuseamento e transporte de partículas molhadas e secas, secadores, prensas, etc;
- Questões específicas como as referentes às instalações de óleo térmico e hidráulico, armários e quadros eléctricos ou transformadores.

Em 2011 foram criados 2 novos standards para mitigar riscos específicos de acordo com o processo de melhoria e actualização necessárias. Todas as alterações foram previamente submetidas à aprovação dos engenheiros de risco, da empresa líder de seguro e dos consultores de risco externos.

¹⁵ National Fire Protection Association

¹⁶ Factory Mutual

2.2.3.5. Inspeções

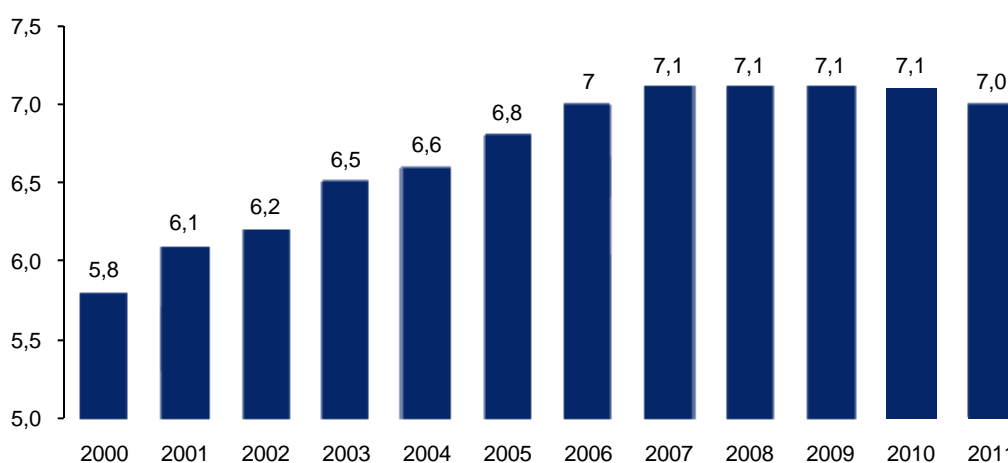
Inspeções Externas

A partir de 2009, os CORS passaram a ser os processos e procedimentos pelos quais as auditorias de risco se regem para verificar a exposição de cada unidade industrial. Isto permitiu uma maior transparência e harmonização no processo de auditorias.

Para alcançar essa harmonização, tivemos que trabalhar com a empresa externa de Consultadoria de Risco e, em 2011, os *surveys* planeados reavaliaram as classificações existentes para alinhar o método de avaliação em todo o Grupo. Isto teve um efeito imediato sobre o Índice de Qualidade de Risco global (QIN – Quality Index Number), que reduziu em 0,1 em Dezembro de 2011.

Para além disto, o formato das auditorias externas manteve-se inalterado - inspeções a todas as unidades, de dois em dois anos. Posteriormente é emitido um relatório com um conjunto de recomendações para cada fábrica visitada. Desde 2000, que o Índice de Qualidade de Risco Global da Sonae Industria melhorou de 5,8 em 2000 para 7,1 em 2009. Durante 2011, 10 programas de auditoria externa foram efectuados e o Índice de Qualidade de Risco Global da Sonae Industria passou para 7,0 (numa escala de 0 a 10).

Índice de Qualidade de Risco Global da Sonae Industria



Inspeções Internas

É efectuada uma visita interna a todas as fábricas, de 18 em 18 meses, para analisar o ponto de situação das recomendações internas e externas anteriores e para avaliar o cumprimento das Normas Corporativas de Risco Operacional.

O reporte criado em 2010 permitiu apenas uma avaliação qualitativa e por isso não foi suficientemente efectivo para permitir fazer comparações entre as unidades industriais.

Em 2011, e com base neste modelo, foi efectuado um desenvolvimento para criar uma plataforma para medir e avaliar com eficácia as fábricas de acordo com o perfil de risco.

Foram efectuadas simulações em algumas unidades industriais para validar o novo formato antes no desenvolvimento final desta plataforma informática.

2.2.3.6. Formulário de Auto-avaliação

Desde o ano 2000 que existe um formulário de auto-avaliação (SIF – Self Inspection Form) lançado trimestralmente, de forma automática, para todas as unidades fabris.

Com a implementação dos CORS foi lançado, no primeiro trimestre de 2009, uma nova aplicação informática, já considerando as alterações introduzidas.

De forma a possibilitar uma avaliação quantitativa da distância entre as directrizes e a situação real em cada fábrica, solicitamos o desenvolvimento dum novo formulário de auto-avaliação.

Este processo foi desenvolvido com base no novo template interno de risco. O objectivo é ter o mesmo formato de formulário de auto-avaliação e de Inspeções Internas de risco claramente distribuídos pelos mesmos temas.

Com estas alterações, iremos efectivamente fundir 2 actividades autónomas e criar uma ferramenta comum que padroniza o ciclo de actividade da gestão de risco, simplifica o trabalho efectuado nas fábricas e permite um processo mais transparente, compreensível e útil.

2.2.3.7. Plano de Risco 2004-2013

Todos os planos individuais das fábricas (que são actualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento, até 2013, das Normas Corporativas de Risco Operacional. Os principais objectivos são:

- Melhorar o nível de risco das instalações da Sonae Indústria, fomentando uma maior segurança das pessoas e dos activos, minimizando eventuais períodos de interrupção de negócio.
- Obter um retorno financeiro, reflectido no prémio do seguro (a demonstração real da preocupação com a prevenção de danos).
- Constituir a base para a preparação do orçamento anual para o investimento em medidas de Prevenção de Danos e estabelecer prioridades, com base no impacto na Prevenção de Danos.

O Plano de Risco 2004-2013 é parte integrante do Plano Director Industrial da Sonae Indústria, o qual consiste do planeamento do investimento, para cada fábrica, nos próximos 5 anos.

2.2.3.8. Distribuição do Prémio do Seguro

O prémio global do seguro da Sonae Indústria é imputado a cada fábrica, sendo que 50% do valor é alocado, de acordo com os preços do mercado segurador e 50% calculado pelo índice de qualidade de risco atribuído a cada fábrica (QIN - Quality Index Number). O primeiro é o valor de seguro de mercado do local segurado e o segundo corresponde ao desempenho individual de cada fábrica associado ao índice de qualidade de risco (QIN - Quality Index Number).

2.2.4. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização nos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos

É da responsabilidade do Conselho de Administração a criação das estruturas e serviços necessários a garantir que o sistema de controlo interno e de gestão de riscos funciona adequadamente. Para esse efeito foram criados, já há alguns anos, departamentos específicos para aquelas áreas, constituídos por equipas especializadas, os departamentos de auditoria interna e o de gestão de risco. Competindo ao primeiro a função de monitorizar o cumprimento dos procedimentos e das políticas definidas bem como de reportar à administração alguma irregularidade encontrada. Ao departamento de gestão de risco

compete analisar os possíveis riscos afectos às sociedades bem como a implementação de normas e escolha de sistemas passíveis de redução desses mesmos riscos.

O responsável pelo departamento de auditoria interna reporta funcionalmente e reúne, no mínimo duas vezes por ano com o Conselho Fiscal bem como com a Comissão de Auditoria e Finanças cujo presidente é um administrador independente, podendo aqueles órgãos, sempre que o entendam, solicitar-lhe as informações e esclarecimentos, que entendam por conveniente.

Adicionalmente, compete em especial à Comissão de Auditoria e Finanças, a gestão de risco, controlando internamente os processos e negócios e analisando os resultados dos trabalhos da auditoria interna e externa.

No âmbito das competências do Conselho Fiscal inclui-se a fiscalização da eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria, tendo este órgão acesso a todos os documentos que solicite e o contacto que entender com os responsáveis dos respectivos departamentos.

O auditor externo, verifica a aplicação das políticas e sistemas de remunerações bem como a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno. No caso de encontrar qualquer deficiência ou irregularidade esta será reportada ao Conselho Fiscal.

2.3. Regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade

O Conselho de Administração, a Comissão Executiva e o Conselho Fiscal dispõem de regulamentos de funcionamento, podendo os mesmos serem consultados no sítio www.sonaeindustria.com.

Não se encontram definidas quaisquer regras relativas a incompatibilidades ou número de cargos acumuláveis, aplicando-se o estabelecido na lei.

SECÇÃO II – Conselho de Administração

2.4. Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade

O principal risco financeiro que a Sonae Indústria enfrenta, prende-se com o risco de crédito sobre clientes, isto é, o risco de um cliente pagar mais tarde ou não pagar os bens adquiridos essencialmente por falta de liquidez. De forma a mitigar este risco, a Sonae Indústria implementou procedimentos de gestão de crédito e processos de aprovação de crédito e possui seguros de crédito sempre que necessário.

Os riscos económicos em que a Sonae Indústria incorre são: risco de taxa de juro, risco de taxa de câmbio e risco de liquidez.

O risco da taxa de juro advém da proporção relevante de dívida a taxa variável incluída na Demonstração Consolidada da Posição Financeira, e dos consequentes cash flows de pagamento de juros. Regra geral a Sonae Indústria não cobre por meio de derivados financeiros a sua exposição às variações de taxas de juro. Esta abordagem baseia-se no princípio da existência de uma correlação positiva entre os níveis de taxa de juro e o “cash flow operacional antes de juros líquidos”, que cria um *hedging* natural ao nível do “cash flow operacional após juros líquidos” para a Sonae Indústria.

O risco da taxa de câmbio é consequência da Sonae Indústria enquanto Grupo geograficamente diversificado, com subsidiárias localizadas em três continentes diferentes. A Demonstração Consolidada da Posição Financeira e a Demonstração de Resultados encontram-se expostas a risco de câmbio de translação e as subsidiárias da Sonae Indústria encontram-se expostas a risco de taxa de câmbio tanto de translação como de transacção. Sempre que possível e economicamente viável, as empresas do Grupo procuram compensar os cash flows positivos e negativos denominados na mesma divisa estrangeira.

O risco de liquidez prende-se sobretudo com o objectivo que a sociedade possui de garantir capacidade para obter atempadamente o financiamento necessário para poder levar a cabo as suas actividades de negócio, implementar a sua estratégia, e cumprir com as suas obrigações de pagamento quando devidas, evitando ao mesmo tempo a necessidade de obter financiamento em condições desfavoráveis. Com este propósito, a gestão de liquidez concentra-se principalmente no planeamento financeiro consistente, na diversificação de fontes de financiamento e de maturidades da dívida emitida.

Relativamente aos riscos jurídicos, o principal risco da actividade do Grupo prende-se com alterações legislativas que possam ocorrer ao nível do exercício da actividade (legislação ambiental e do trabalho, entre outras) que podem onerar o exercício da actividade afectando a sua rentabilidade.

2.5. Poderes do órgão de administração

O Conselho de Administração está mandatado para assegurar a gestão da empresa, de acordo com o objecto estabelecido nos estatutos e o definido na lei. Actualmente, o Conselho de Administração pode deliberar aumentar o capital social até ao montante de mil e duzentos milhões de euros, por uma ou mais vezes, nos termos estabelecidos na lei.

2.6. Política de rotação dos pelouros do Conselho de Administração e designação e substituição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização

A política definida pela Sonae Indústria relativamente à rotação dos pelouros do Conselho de Administração é a de não definir qualquer política nessa área por entender que não existe qualquer benefício para a sociedade e para os seus accionistas, em rodar pelouros do Conselho de Administração quando as pessoas indicadas para cada pelouro sejam competentes e tenham sucesso no pelouro que ocupam.

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral de Accionistas. Grupos de accionistas, representando entre 10 e 20% do capital social da sociedade, podem apresentar uma proposta independente, enviada previamente à Assembleia Geral de Accionistas, para nomear um Administrador. O mesmo accionista não pode apoiar mais de uma lista de Administradores e cada lista tem de identificar, pelo menos duas pessoas elegíveis, para cada cargo a preencher. Se forem apresentadas listas por mais de um grupo de accionistas, a votação incidirá sobre o conjunto dessas listas.

Em caso de morte, renúncia ou incapacidade temporária ou permanente de qualquer um dos Administradores, o Conselho de Administração é responsável pela sua substituição. Se o Administrador em causa tiver sido nomeado pelos accionistas minoritários, terá de ser realizada uma eleição separada.

Os membros do Conselho Fiscal são igualmente eleitos pela Assembleia Geral de Accionistas. Os membros efectivos do Conselho Fiscal que se encontrem temporariamente impedidos ou cujas funções tenham cessado são substituídos pelos membros suplentes, mantendo-se estes em funções até à primeira Assembleia Geral anual, a qual deve proceder ao preenchimento das vagas existentes.

Na falta de suplente os cargos vagos são preenchidos por nova eleição.

O Revisor Oficial de Contas é eleito pela Assembleia Geral de Accionistas sob proposta do Conselho Fiscal.

Na falta do Revisor Oficial de Contas eleito, compete à mesa da Assembleia Geral da sociedade designar o seu substituto, submetendo essa designação a ratificação pela assembleia geral seguinte. Na falta de designação no prazo de 30 dias, o órgão de gestão da sociedade deve comunicar à Ordem dos Revisores Oficiais de Contas passando esta a ter o poder para designar o Revisor Oficial de Contas.

2.7. Assistência às Reuniões do Conselho de Administração, das Comissões, do Conselho Fiscal e da Comissão de Ética.

Durante o exercício de 2011, o Conselho de Administração e as respectivas Comissões, bem como o Conselho Fiscal e a Comissão de Ética (esta Comissão foi extinta na reunião do Conselho de Administração de Dezembro de 2011, tendo passado a partir daquela data a ser uma subcomissão da Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente que se passou a denominar Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética, atendendo a que esta alteração apenas ocorreu no final do ano, a informação a seguir disponibilizada, ainda se refere à anterior estrutura), tiveram o seguinte número de reuniões e participação:

| Reuniões e Presenças | Número de Reuniões | Participação |
|--|--------------------|--------------|
| Conselho de Administração | 6 | 91% |
| Comissão Executiva | 22 | 100% |
| Comissão de Auditoria e Finanças | 5 | 83% |
| Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente | 2 | 75% |
| Comissão de Nomeações e Remunerações | 4 | 93% |
| Conselho Fiscal | 6 | 100% |
| Comissão de Ética | 1 | 100% |

Todos os órgãos sociais e Comissões elaboram actas das respectivas reuniões.

Com o objectivo de manter o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal permanentemente informado das deliberações da Comissão Executiva, são disponibilizadas, a todos os seus membros, as actas das reuniões da Comissão Executiva. No final de cada ano a Comissão Executiva elabora o calendário das suas reuniões para o ano seguinte, dando conhecimento do mesmo ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal.

Os membros da Comissão Executiva prestam todas as informações requeridas por outros membros dos órgãos sociais em tempo útil e de forma adequada.

2.8. Independência dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonae Indústria é composto por sete (7) administradores, sendo três (3) executivos e quatro (4) não-executivos.

Dos Administradores não-executivos, dois (2) são independentes, ou seja, não estão associados a qualquer grupo de interesses específicos da sociedade, não são titulares nem actuam em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social da sociedade, bem como não foram reeleitos por mais de dois mandatos, cumprindo assim as regras fixadas no nº 5 do artigo 414º do Código das Sociedades Comerciais

Os membros independentes, cumprem as regras de incompatibilidades aplicáveis e fixadas no nº1 do art. 414-A do Código das Sociedades Comerciais, uma vez que e no que respeita Albrecht Olof Lothar Ehlers se entende que, apesar de ele ser membro do *Supervisory Board* da Glunz, AG, sociedade participada da Sonae Indústria, não é violada a regra estabelecida na alínea c) daquela disposição legal. De facto, por um lado, aquela norma, foi elaborada para membros do Conselho Fiscal, tendo que ser interpretada quando aplicada a membros do Conselho de Administração e por outro, o *Supervisory Board* da Glunz, é no essencial um órgão de fiscalização e não de gestão.

Os Administradores independentes exercem uma influência importante no processo de tomada de decisões e no desenvolvimento da estratégia e da política da sociedade.

O Conselho de Administração avalia a independência dos seus membros não-executivos aplicando as regras legais estabelecidas para outros órgãos sociais.

Em regra os membros do Conselho de Administração, executivos e não-executivos, são designados em Assembleia Geral sob proposta de um accionista, não existindo assim qualquer interferência naquele processo por parte dos administradores executivos. No caso de falta de algum administrador, o Conselho de Administração pode, nos termos da lei, proceder a cooptação, sendo esta da competência exclusiva do Conselho de Administração, já que se trata de matéria não delegável na Comissão Executiva, competindo à Comissão de Nomeações e Remunerações, a qual não é constituída por qualquer administrador executivo, apresentar uma proposta.

O Conselho de Administração incluiu no seu relatório de gestão uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos.

2.9. Qualificações profissionais do Conselho de Administração, actividades profissionais dos últimos cinco anos, e acções detidas e data da primeira designação e data de termo de mandato

Belmiro de Azevedo (Presidente): Licenciatura em Engenharia Química - Universidade do Porto; PMD da Harvard Business School e participou no Programa de Gestão Financeira da Universidade de Stanford; desde cedo, ocupou diversas funções no grupo Efanor/Sonae. É, actualmente, Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, S.A., Presidente do Conselho de Administração e CEO da Sonae Capital, SGPS S.A. e membro de: «European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee; do «International Advisory Board» da Allianz AG; do «International Advisory Board» da Harvard Business School. Foi diversas vezes condecorado, sendo de destacar: a «Encomienda de Numero de la Orden del Mérito Civil» por Sua Majestade, D. Juan Carlos, Rei de Espanha; a «Ordem do Cruzeiro do Sul» pelo Presidente da República Federal do Brasil; a «Grã-Cruz da Ordem do Infante D. Henrique» pelo Presidente da República de Portugal; nomeação como «Honorary Fellow» pela London Business School e membro da «Order of Outstanding Contributors to Sustainable Development» pelo World Business Council for Sustainable Development.

Álvaro Cuervo García (Independente): Pós-graduação em Estatística e Psicologia e PhD em Economia da Universidade de Madrid (Espanha). É professor universitário de Economia para Gestão Empresarial e foi Chefe do Departamento de Gestão Empresarial da

Universidade Complutense em Madrid e, ainda, professor universitário de Economia para Gestão Empresarial nas Universidades de Valladolid e Oviedo (Espanha) e de CIDE (México). É também Professor Convidado nas Universidades de Nova Iorque e da Califórnia Berkeley (EUA). É membro do Comité Consultivo do Governo para as Privatizações (espanhol) e Presidente da Associação Científica de Economia e Empresas (Espanha). Desempenha diversas funções de direcção.

Paulo Azevedo: Licenciatura em Engenharia Química - EPF Lausanne (Suíça) e Pós-graduação em Estudos Empresariais - EGP (ex-ISEE/UP). Exerceu o cargo de Presidente Executivo da Optimus – Telecomunicações, S.A., entre 1998 e 2000; Presidente da Comissão Executiva da Sonae SGPS, S.A.. Desempenha diversas funções de gestão e administração no grupo Efanor/Sonae. Paulo Azevedo é filho de Belmiro de Azevedo.

Albrecht Ehlers (Independente): Advogado, licenciatura em Direito pela Universidade de Münster (Alemanha). De 1987 a 2000 desempenhou diversas funções nas áreas legal e de recursos humanos, na Glunz AG, tendo em 1995 sido designado para integrar o Conselho de Administração Executivo (Vorstand) daquela sociedade, com responsabilidades em diversas áreas nomeadamente recursos humanos e departamento legal. Entre 2000 e 2004 foi vice presidente sénior da Hochtief AG (Alemanha) com responsabilidade nomeadamente nas áreas de recursos humanos e serviços corporativos. A partir de 2004 e até 2009 integrou o Conselho de Administração Executivo (Vorstand) daquela sociedade. A partir do ano 2010 ocupa funções de chanceler na Universidade Técnica de Dortmund (Alemanha).

Rui Correia (Presidente da Comissão Executiva e CFO): Licenciatura em Economia - Universidade do Porto e Pós-graduação em Gestão Empresarial - EGP (ex-ISEE/UP). Integra o Grupo Efanor/Sonae desde 1994, foi Director do Departamento Financeiro da Sonae SGPS, a partir de 2000, e a partir de 2001, ocupou diversos cargos de gestão e administração no grupo Efanor/Sonae. Foi nomeado Administrador Financeiro (CFO) da Sonae Indústria, em 2005 e Presidente da Comissão Executiva em 2011.

João Paulo Pinto (Vice-Presidente da Comissão Executiva e CITO): Licenciatura em Engenharia Mecânica – Universidade do Porto e Mestrado em Motores de Combustão Interna (École Nationale du Petrole et des Moteurs), Paris, e MBA - Universidade do Porto Integra o Grupo Sonae/Efanor desde 1995, onde exerceu diversas funções na área de Marketing e vendas, tendo em 2009 assumido a função de COO da Sonae Indústria para a Península Ibérica. Em 2010 passou a integrar o Conselho de Administração da Sonae Indústria, como membro executivo e com a função de CITO “Chief Industrial and Technology Officer” (Responsável Industrial e de Tecnologia), em 2011 foi designado Vice-Presidente da Comissão Executiva.

Christophe Chambonnet (CM&SO): Licenciatura em Engenharia – ISAB (França), MS em Economia Aplicada e MBA – Universidade de Purdue (EUA). Entre 1998 e 2000, desempenhou funções de gestão e administração na área de Marketing em sociedades sediadas nos EUA, Canadá, França e Bélgica. De 2000 a 2005, integrou a administração da Tafisa Canada, sociedade participada da Sonae Indústria. Entre Abril de 2005 a Junho de 2006, foi vice-presidente da sociedade francesa Tembec Avebene SAS. A partir de Julho de 2006, reintegrou o grupo Sonae Indústria, como administrador e director geral da Isoroy SAS. Em finais de 2007 passou a integrar o Conselho de Administração da Sonae Indústria, tendo em Maio de 2010 deixado as funções de director geral da Isoroy, assumindo em exclusivo as funções de administrador executivo da Sonae Indústria com a função de CMSO – “Chief Marketing and Sales Officer” (Responsável de Marketing e Vendas).

Os Administradores da Sonae Indústria detêm o seguinte número de acções da sociedade:

| Número de Acções | | Número de Acções | |
|------------------------------------|------------|------------------------------------|------------|
| Belmiro Mendes de Azevedo | | (1) Efanor Investimentos, SGPS, SA | |
| Efanor Investimentos, SGPS, SA (1) | 49.999.997 | Sonae Indústria, SGPS, SA | 44.780.000 |
| (1 acção é detida pelo conjuge) | | Pareuro, BV (2) | 2.000.000 |
| Sonae Indústria, SGPS, SA | 1.010 | | |
| (detidas pelo conjuge) | | | |
| Duarte Paulo Teixeira de Azevedo | | (2) Pareuro, BV | |
| Efanor Investimentos, SGPS, SA (1) | 1 | Sonae Indústria, SGPS, SA | 27.118.645 |
| Migracom, SGPS, SA (3) | 1.969.996 | | |
| Sonae Indústria, SGPS, SA | 223 | (3) Migracom, SGPS, SA | |
| (detidas por filho menor) | | Sonae Indústria, SGPS, SA | 90.000 |
| | | Imparfin, SPS, SA (4) | 150.000 |
| Rui Manuel Gonçalves Correia | | (4) Imparfin, SGPS, SA | |
| Sonae Indústria, SGPS, SA | 12.500 | Sonae Indústria, SGPS, SA | 278.324 |
| João Paulo dos Santos Pinto | | | |
| Sonae Indústria, SGPS, SA | 407 | | |

Nos últimos cinco anos, Belmiro de Azevedo, Rui Correia, Christophe Chambonnet, Paulo Azevedo e João Paulo Pinto foram Administradores de outras empresas do grupo Efanor. No mesmo período, os seguintes Administradores exerceram outros cargos nas seguintes empresas, não pertencentes ao grupo Efanor:

José Alvaro Cuervo Garcia:

- BA Vidrio, S.A.

Albrecht Ehlers:

- Conselho de Administração Executivo (Vorstand) da Hochtief AG

Belmiro de Azevedo, Paulo Azevedo e Alvaro Cuervo foram inicialmente designados, com efeitos a partir de 15 de Dezembro de 2005, data do registo da fusão da «antiga» Sonae Indústria - SGPS, SA na Sonae 3P - Panels, Pulp and Paper, SA e a redenominação desta última para Sonae Indústria, SGPS, SA. Rui Correia foi inicialmente designado para o Conselho de Administração da Sonae 3P, a 22 de Julho de 2002, Christophe Chambonnet, foi cooptado em reunião do Conselho de Administração realizada em 20 de Dezembro de 2007, tendo a Assembleia Geral Anual realizada no ano de 2008 ratificado a referida cooptação. João Paulo Pinto foi designado na Assembleia Geral anual de 2010 e Albrecht Ehlers foi cooptado em Setembro de 2011.

O actual mandato do Conselho de Administração terminou em 31 de Dezembro de 2011, mantendo-se em funções, nos termos da lei até nova designação, o que irá ocorrer na Assembleia Geral Anual a realizar em 2012.

2.10. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho de administração à data de 31 de Dezembro de 2011

Os membros do Conselho de Administração, actualmente, acumulam a função de membros do Conselho de Administração e de fiscalização de outras sociedades, aqui listadas.

Em sociedades pertencentes ao grupo Efanor:

Membro do órgão de administração:

Belmiro Mendes de Azevedo:

- Àguas Furtadas-Sociedade Agrícola, SA (Presidente)
- Alpêsego-Sociedade Agrícola, SA (Presidente)
- BA – Business Angels SGPS, S.A (Administrador Único).
- Casa Agrícola de Ambrães, S.A. (Presidente)
- Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (Presidente)
- Prosa-Produtos e Serviços Agrícolas, SA (Presidente)
- SC – SGPS, S.A. (Presidente)
- Selfrio, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Capital, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Turismo – SGPS, S.A. (Presidente)
- Spred, SGPS, S.A. (Presidente)

José Alvaro Cuervo Garcia:

- Sonae – SGPS, S.A.

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:

- Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- MDS, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae - SGPS, S.A. (Presidente da Comissão Executiva)
- Sonae Investimentos – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Specialized Retail, SGPS, SA (Presidente)
- Sonae Sierra, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonaecom, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A. (Presidente)
- Sonaerp - Retail Properties, S.A.(Presidente)

Rui Manuel Gonçalves Correia:

- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Tafisa Canada Inc. (Presidente)
- GHP GmbH
- Glunz AG
- Glunz UK Holdings, Ltd.
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS
- LaminatePark GmbH & Co. Kg
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Megantic, B.V.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- SCS, BV
- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.

- Somit - Imobiliária, S.A.
- Sonae Indústria - Management Services, SA
- Sonae Indústria – Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd. (Presidente)
- Tableros de Fibras, S.A.
- Tafiber, Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd. (Presidente)
- Tafisa France S.A.S
- Tafisa UK, Ltd.
- Taiber, Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A. (Vice-Presidente)

João Paulo Pinto

- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- Darbo, SAS (Presidente)
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Tafisa Canada Inc.
- GHP GmbH
- Glunz AG (Presidente)
- Glunz UK Holdings, Ltd. (Presidente)
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS (Presidente)
- LaminatePark GmbH & Co. Kg
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- Serradora Boix, SL
- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Somit - Imobiliária, S.A.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd
- Sonae Indústria - Management Services, SA
- Sonae Indústria – Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A.
- Sonae Indústria UK, Ltd. (Presidente)
- Sonae Tafibra International, B.V.
- Spanboard Products, Ltd. (Presidente)
- Tableros de Fibras, S.A. (Presidente)
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber – Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafisa France S.A.S (Presidente)
- Tafisa Developpement SASU (Presidente)
- Tafisa Investissements SASU (Presidente)
- Tafisa Participation SASU (Presidente)
- Tafisa UK, Ltd. (Presidente)
- Taiber – Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecmasa Reciclados de Andalucia, SL (Presidente)
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.

Christophe Chambonnet:

- Tafisa Canada Inc.

- Isoroy, SAS
- LaminatePark GmbH & Co. Kg
- Plysorol, SAS (Presidente)
- Tafisa France, SAS

Membro do órgão de fiscalização:

- **Albrecht Ehlers:** Glunz AG (Presidente do Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)

Em sociedades não pertencentes ao grupo Efanor:

Membro de órgão de administração:

Belmiro Mendes de Azevedo:

- Praça Foz – Sociedade Imobiliária, S.A. (Presidente)
- Setimanale – SGPS, S.A. (Presidente)

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:

- Imparfin, SGPS, S.A.
- Migracom – SGPS, S.A. (Presidente)

José Alvaro Cuervo Garcia:

- ACS – Actividades de Construccion Y Servicios, S.A.
- Bolsas Y Mercados Españoles (BME)

Albrecht Ehlers:

- Erich-Brost-Institut für Journalismus in Europa GmbH

Membro do órgão de fiscalização:

Albrecht Ehlers:

- Schindler Deutschland GmbH
- Salus BKK (Presidente do Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)

SECÇÃO III – Conselho Fiscal

2.11. Identificação, independência, mandato, qualificações, actividades profissionais dos membros do Conselho Fiscal e avaliação do auditor externo

2.11.1. Identificação, Independência e mandato dos membros do Conselho Fiscal

Composição do Conselho Fiscal:

- Manuel Heleno Sismeiro – Presidente
- Armando Luís Vieira de Magalhães -Vogal
- Jorge Manuel Felizes Morgado – Vogal
- Óscar José Alçada da Quinta – Vogal Suplente

Todos os membros do Conselho Fiscal cumprem as regras de incompatibilidades previstas no nº1 do art. 414º-A e o critério de independência previsto no nº5 do art. 414, ambos do Código das Sociedades Comerciais.

Com vista a garantir a cada momento a independência dos membros do Conselho Fiscal, os respectivos membros, previamente à respectiva designação, emitiram declarações atestando que não incorriam em nenhuma das incompatibilidades previstas no artigo 414º-A do Código das Sociedade Comerciais, bem como que não se encontram em qualquer circunstância que afecte a sua independência nos termos do disposto no nº5 do artigo 414º do mesmo diploma legal, que comunicariam à sociedade a ocorrência de qualquer facto que, no decurso do mandato, determine incompatibilidade ou perda de independência. Foi igualmente solicitado que preenchessem questionários elaborados nos mesmos termos dos utilizados pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários.

Os actuais membros do Conselho Fiscal foram eleitos na Assembleia Geral Anual realizada em Abril de 2009 para o mandato 2009-2011.

2.11.2. Qualificações profissionais dos membros do Conselho Fiscal, actividades profissionais dos últimos cinco anos, acções detidas

MANUEL HELENO SISMEIRO (Presidente do Conselho Fiscal):

Licenciatura em Finanças, ISCEF (Portugal), Contabilista, ICL (Portugal). Actualmente exerce funções de Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno e é Presidente do conselho fiscal da OCP Portugal Produtos Farmacêuticos SA, da Sonae Indústria, SGPS, SA e da Sonae Capital, SGPS, SA. Foi sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados e de 1998 a 2008 da PricewaterhouseCoopers - auditores e revisores oficiais de contas e responsável pela auditoria e revisão oficial de contas nos mais diversos sectores da actividade económica. Foi igualmente responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades e Director da Divisão de Auditoria, no período 1998 – 2002, e membro do órgão de gestão da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período.

ARMANDO LUÍS VIEIRA DE MAGALHÃES (Vogal do Conselho Fiscal):

Bacharelato em Contabilidade (ex-ICP e actual ESCAP), Licenciatura em Economia - Universidade do Porto, Executive MBA - European Management (IESF/IFG). Ocupou diversas funções numa instituição de crédito (1964-1989), desde 1989 começou a exercer a actividade de revisor oficial de contas, primeiro individualmente e posteriormente como sócio da Santos Carvalho & Associados, SROC e actualmente da Armando Magalhães, Carlos Silva & Associados, SROC, Lda.

JORGE MANUEL FELIZES MORGADO (Vogal do Conselho Fiscal):

Licenciatura em Gestão – ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, MBA em Finanças –IEDE Madrid, MBA em Gestão e Sistemas de Informação – Universidade Católica, Revisor Oficial de Contas. Ocupou diversas funções de auditoria na Coopers & Lybrand (1980-1989), responsável pelo Controlo de Gestão e Auditoria Interna do Grupo Coelima (1989-1991), partner da Deloitte (1991-2004), a partir de 2004 Revisor Oficial de Contas e Partner da Econotopia-Consultoria e Gestão, SA

OSCAR ALÇADA DA QUINTA (Vogal-Suplente do Conselho Fiscal):

Licenciatura em Economia - Universidade do Porto. Ocupou diversas funções na área administrativa e financeira em diversas sociedades (1982-1986), desde 1986 prestação de serviços no âmbito da auditoria externa a Revisores Oficiais de Contas e a sociedade com aquela actividade e em 1990 obtém a inscrição na Lista dos Revisores Oficiais de Contas, função que passou a exercer em regime de exclusividade, primeiro individualmente e posteriormente como sócio da Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC.

2.11.3. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho Fiscal à data de 31 de Dezembro de 2011

Noutras sociedades pertencentes ao grupo Efanor:

Manuel Heleno Sismeiro

Sonae Capital, SGPS, SA (Presidente do Conselho Fiscal)

Armando Luís Vieira de Magalhães

Sonaecom - SGPS, S.A. (Conselho Fiscal)

Sonae Capital, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Jorge Manuel Felizes Morgado

Sonae, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Sonae Capital, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Sonae Sierra, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Óscar Alçada da Quinta

Sonaecom - SGPS, S.A. (Conselho Fiscal)

Sonae Investimentos, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Noutras sociedades não pertencentes ao grupo Efanor:

Manuel Heleno Sismeiro

OCP Portugal Produtos Farmacêuticos SA (Presidente do Conselho Fiscal)

Segafredo Zanetti (Portugal) SA (Presidente da Mesa da Assembleia Geral)

Armando Luís Vieira de Magalhães

Futebol Clube do Porto - Futebol S.A.D (Conselho Fiscal)

PortoComercial - Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, SA (Conselho Fiscal)

Óscar Alçada da Quinta

BA GLASS I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA. (Conselho Fiscal)

Caetano-Baviera – Comércio de Automóveis, SA (Conselho Fiscal)

Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC (Administração)

Nenhum dos membros do Conselho Fiscal possui acções da Sonae Indústria.

2.11.4. Eleição e avaliação do Auditor externo

Foi o Conselho Fiscal que, na Assembleia Geral de 2009, propôs a eleição do Revisor Oficial de Contas que é simultaneamente o auditor externo da sociedade. A proposta de política de remunerações aprovada na assembleia geral de 2011, estabelece que o Revisor Oficial de Contas da sociedade seja remunerado de acordo com os níveis de honorários normais para serviços similares, por referência à informação do mercado, conforme negociado anualmente sob supervisão do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças.

O Conselho Fiscal reúne, sempre que assim o entende, com o auditor externo, acompanhando a sua actividade e as conclusões do seu trabalho, através dos relatórios finais de auditoria. Desta forma, é-lhe possível efectuar uma avaliação do trabalho desenvolvido pelo auditor externo. O Conselho Fiscal pode, se ocorrer justa causa, propor à

Assembleia Geral a destituição do Revisor Oficial de Contas, uma vez que este é eleito sob proposta do Conselho Fiscal.

SECÇÃO IV – Remuneração

2.12. Remunerações e Outras Compensações dos Administradores e membros do Conselho Fiscal

A Comissão de Vencimentos da sociedade é eleita em Assembleia Geral para mandatos de três anos, tendo sido eleita na Assembleia Geral de Abril de 2009 para o mandato 2009-2011. Na Assembleia Geral Anual realizada em 2011 foi alargado o número de membros da Comissão de Vencimentos, passando esta a ser composta por 3 membros. Actualmente a Comissão de Vencimentos é composta por Belmiro Mendes de Azevedo, pela Efanor Investimentos - SGPS, SA, representada pelo Senhor Professor José Manuel Neves Adelino e pela Imparfin - SGPS, SA, representada pelo Senhor José Fernando Oliveira de Almeida Côte-Real.

A participação de Belmiro de Azevedo, que é também Presidente do Conselho de Administração da sociedade, na Comissão de Vencimentos, corresponde à representação do interesse accionista na Comissão de Vencimentos, nela intervindo nessa qualidade. Belmiro de Azevedo não participa na discussão nem está presente no ponto da reunião em que é deliberada a sua própria remuneração, garantindo-se assim a necessária imparcialidade e transparência do processo.

O representante da Imparfin José Corte Real trabalha para o Grupo Efanor na área de Recursos Humanos; os seus amplos conhecimentos e vasta experiência na área de Recursos Humanos, nomeadamente em matéria de política de remuneração contribuem muito positivamente para o trabalho da Comissão de Vencimentos.

Não foi contratada qualquer empresa para apoiar a Comissão de Vencimentos ou a Comissão de Nomeações e Remunerações do Conselho de Administração. Para efeitos de *benchmark* no nível salarial dos membros do Conselho de Administração, aquelas comissões utilizam estudos multi-empresa elaborados por consultores internacionais presentes em Portugal e disponibilizados no mercado.

Na Assembleia Geral Anual realizada em 2011 a Comissão de Vencimentos fez aprovar uma política de remunerações e um plano de atribuição de acções.

A política de remuneração e compensação dos órgãos sociais da Sonae Indústria e dos seus dirigentes, adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e é baseada no pressuposto de que a iniciativa, a competência e o empenho são os fundamentos essenciais de um bom desempenho e que este deve estar alinhado com os interesses de médio e longo prazo da sociedade, com vista à sua sustentabilidade.

Na determinação da política retributiva são tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração, por um lado, as referências de mercado fornecidas pelos diversos estudos disponíveis em Portugal e nos demais mercados europeus, nomeadamente os elaborados pelos consultores especializados Mercer e Hay Group e por outro lado, as sociedades incluídas no PSI-20 do Portuguese Stock Index.

Os planos retributivos a atribuir aos administradores executivos são definidos tendo por referência estudos de mercado relativos a “Top Executives” de Portugal e da Europa, tendo como posicionamento de referência a mediana do mercado para a remuneração fixa e o terceiro quartil para a remuneração total em circunstâncias comparáveis.

As remunerações fixas e as remunerações variáveis objectivo são deliberadas pela Comissão de Vencimentos em diálogo com a Comissão de Nomeações e Remunerações do Conselho de Administração.

A componente fixa da remuneração está alinhada, nos seus limites, com os standards do mercado os quais são aferidos pela equivalente praticada nas sociedades comparáveis.

A componente variável da remuneração, aplicável aos membros executivos, está sujeita a limites máximos percentuais e obedece a critérios de desempenho pré-estabelecidos e mensuráveis indicadores de desempenho - comprometidos com cada um dos membros executivos em cada exercício social.

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho, quer do negócio com cariz essencialmente económico e financeiro “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs) quer individuais, combinando estes últimos indicadores de desempenho quantificado e não quantificado “Personal Key Performance Indicators” (KPIs Individuais). O conteúdo dos indicadores de desempenho e o seu peso específico na determinação da remuneração efectiva asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objectivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a actividade social.

Para o apuramento da componente variável da remuneração é efectuada uma avaliação individual de desempenho pela Comissão de Vencimentos, em diálogo com a Comissão de Nomeações e Remunerações do Conselho de Administração. Esta avaliação tem lugar após serem conhecidos os resultados da sociedade.

Assim e relativamente a cada exercício social são avaliadas a actividade da empresa, a performance e os contributos individuais para o sucesso colectivo, que, necessariamente, condicionarão a atribuição da componente fixa e variável do plano retributivo de cada administrador executivo.

A disponibilização efectiva de, até cinquenta por cento, inclusive, do valor da remuneração variável atribuída ao administrador executivo, em cada exercício, em resultado da avaliação de desempenho individual e da empresa, é diferida por um período de três anos. Esta componente diferida da remuneração variável é composta por acções, sendo-lhe aplicável o Plano de Atribuição de Acções nos termos do respectivo regulamento. Mantendo a sociedade a opção pela entrega, em substituição das acções, do valor correspondente em dinheiro.

A Política de Remuneração da sociedade mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respectivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

Não integra a política de Remuneração e Compensação qualquer sistema de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes.

Para assegurar a efectividade e transparência dos objectivos da Política de Remuneração e Compensação os administradores executivos:

- não celebraram nem devem celebrar, contratos com a sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade;
- não devem alienar durante o mandato em curso, as acções da sociedade a que possam vir a aceder, por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com excepção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções.

No que respeita ao órgão de administração da Sonae Indústria, a política aprovada estabelece o seguinte:

Administradores executivos (AE)

A política remuneratória dos AE inclui:

- (i) uma componente fixa, que engloba a Remuneração Base, que é paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 12 meses) e um subsídio de responsabilidade anual
- (ii) um Prémio Variável de Curto Prazo pago no primeiro trimestre do ano seguinte, e
- (iii) um Prémio Variável de Médio Prazo, atribuível em Abril do ano seguinte, sob a forma de remuneração diferida ao abrigo do Plano de Atribuição de Acções e respectivo regulamento, que se vence no terceiro aniversário da data da sua atribuição.

(i) Os planos retributivos individuais são definidos em função dos níveis de responsabilidade de cada AE e serão revistos anualmente. A cada AE é atribuída uma classificação designada internamente por Grupo Funcional. Os AE estão classificados nos grupos funcionais “Senior Executive” (G2) e “Executive” (G3). As classificações funcionais estão estruturadas tendo por base o modelo internacional Hay de classificação de funções corporativas, com o objectivo de facilitar comparações de mercado e promover a equidade interna.

(ii) O Prémio Variável de Curto Prazo visa recompensar o atingimento de objectivos definidos anualmente, que se encontram ligados aos “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs) e aos “Personal Key Performance Indicators” (Personal KPIs). O prémio objectivo a atribuir corresponde a uma percentagem da componente fixa do Plano Retributivo, que variará entre 40% e 60%, em função do Grupo Funcional do AE. Os Business KPIs, que são essencialmente indicadores económico/financeiros, representam 70% do Prémio e constituem indicadores objectivos. Os restantes 30% derivam dos Personal KPIs, que combinam indicadores de desempenho quantificado e não quantificado. Os valores pagos resultam do desempenho real (resultados do negócio/contributos individuais) e poderão variar entre 0% e 140% do prémio objectivo fixado;

(iii) o Prémio Variável de Médio Prazo destina-se a reforçar a ligação dos AE à sociedade, alinhando os seus interesses com os dos accionistas, e aumentando a consciencialização da importância do respectivo desempenho para o sucesso global da organização. Os valores do Prémio Variável de Médio Prazo são definidos anualmente representando para os AE até 100% do Prémio Variável de Curto Prazo atribuído. Este valor em euros será dividido pelo preço médio de cotação de fecho das últimas trinta sessões anteriores à Assembleia Geral ou alternativamente as anteriores a 30 de Abril, se a Assembleia Geral se realizar depois desta data, para apuramento de um número de acções a que corresponde. O valor convertido em acções será ajustado por quaisquer variações ocorridas no capital social ou dividendos (Total Shareholder Return) durante um período de diferimento de 3 anos. Na data de vencimento, as acções são entregues sem qualquer custo, mantendo a sociedade a opção pela entrega, em sua substituição do valor correspondente em dinheiro.

Prémio variável de Médio Prazo (PVMP)

1. Características do PVMP

O PVMP é uma das componentes da Política Retributiva da SONAE INDÚSTRIA. Esta componente distingue-se das restantes por ter um carácter restrito e discricionário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas no respectivo plano.

O PVMP proporciona aos beneficiários a possibilidade de partilharem com os accionistas o valor criado, pela sua intervenção directa na definição da estratégia e na gestão dos negócios, na justa medida do resultado da avaliação anual do seu desempenho.

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os objectivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a percepção da importância da sua performance para o sucesso da SONAE INDÚSTRIA, com expressão na capitalização bolsista do título.

O valor do PVMP relativamente a cada beneficiário corresponde à totalidade da remuneração variável de médio prazo atribuída aos administradores executivos nos termos da Política de Remuneração e Compensação aprovada pela Assembleia Geral.

3. Elegibilidade

São elegíveis para efeitos de atribuição do PVMP da SONAE INDÚSTRIA os administradores executivos.

De acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP os colaboradores, a quem por via dessa política, seja aplicável o Plano.

| Membros Elegíveis | Valor de referência do prémio variável de médio prazo (% do Prémio Variável de Curto Prazo atribuído) |
|---|---|
| Administradores Executivos Sonae Indústria | até 100% |
| Administradores Executivos Negócios | até 50% |
| Colaboradores | termos a definir pelo Conselho de Administração |

4. Duração do plano

Os PVMP são constituídos anualmente, por períodos de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

5. Valor de referência do PVMP

A remuneração variável de médio prazo é valorizada à data da atribuição a preços representativos da cotação do título, no mercado de acções em Portugal, considerando-se para o efeito a média da cotação de fecho das 30 sessões anteriores à Assembleia Geral ou alternativamente as anteriores a 30 de Abril, se a Assembleia Geral ocorrer depois desta data.

Aos beneficiários abrangidos é atribuído o direito à aquisição de um número de acções determinado pelo quociente entre o valor do prémio variável de curto prazo atribuído e o valor de cotação à data da atribuição apurado nos termos do parágrafo anterior, podendo tal direito ser exercido decorridos três anos após a atribuição.

Os administradores executivos abrangidos pelo plano, adquirem as acções sem pagamento de contrapartida. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirirão as acções nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração.

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das acções ou alteração do capital social da sociedade ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de acções cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

6. Entrega pela Sociedade

No momento do exercício do direito de aquisição de acções atribuído no âmbito do PVMP, a sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das acções, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respectivo exercício.

7. Vencimento do PVMP

O direito de aquisição das acções atribuídas pelo PVMP vence-se decorrido três anos após a sua atribuição.

8. Condições do exercício do direito

O direito ao exercício do direito de aquisição das acções atribuídas no termo do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o beneficiário e a sociedade ou qualquer sociedade pertencente ao Grupo Efanor antes de decorrido o período de três anos subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

No caso de incapacidade permanente ou morte do beneficiário, serão recalculados os prémios pendentes, de acordo com o valor de mercado á data, sendo o respectivo pagamento efectuado ao próprio ou aos seus herdeiros.

Em caso de reforma do beneficiário os prémios pendentes manter-se-ão em vigor até à data do respectivo vencimento.

Administradores não executivos

A remuneração dos administradores não executivos (ANE) é estabelecida em função de dados do mercado, segundo os princípios: (1) atribuição de uma remuneração fixa (da qual cerca de 15% paga a título de remuneração de presença nas reuniões do Conselho de Administração ou de alguma das suas Comissões); (2) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual, não sendo atribuível qualquer outro valor a título de remuneração ou outra compensação variável aos ANE. A remuneração fixa pode ser incrementada até 5% para os ANE que presidam a uma Comissão do Conselho de Administração.

| 2011 | Total da Remuneração Anual Fixa | | Total do Prémio Variável de Curto prazo | | Total do Prémio Variável de Médio Prazo | | Total | |
|---|---------------------------------|------------------|---|----------------|---|----------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2011 | 2010 (a) | 2011 (b) | 2010 (c) | 2011 (d) | 2010 | 2011 |
| Belmiro de Azevedo (Presidente) | 182.800 | 181.300 | | | | | 182.800 | 181.300 |
| Paulo Azevedo | 28.100 | 27.540 | | | | | 28.100 | 27.540 |
| Álvaro Cuervo | 28.900 | 28.667 | | | | | 28.900 | 28.667 |
| Per Knuts (e) | 34.660 | 5.858 | | | | | 34.660 | 5.858 |
| Thomas Nysten (f) | 38.900 | 21.867 | | | | | 38.900 | 21.867 |
| Albrecht Ehlers (g) | | 23.256 | | | | | | 23.256 |
| Carlos Bianchi Aguiar (h) (Ex CEO) | 242.000 | 138.667 | 120.260 | | | | 362.260 | 138.667 |
| Rui Correia (co-CEO) | 215.000 | 232.100 | 109.532 | 86.250 | 53.350 | 86.250 | 377.882 | 404.600 |
| Christophe Chambonnet | 212.200 | 212.200 | 166.000 | 147.000 | 50.000 | 52.500 | 428.200 | 411.700 |
| João Paulo Pinto (i) (co-CEO) | 142.500 | 212.100 | 72.700 | 75.000 | 72.700 | 75.000 | 287.900 | 362.100 |
| Total do Conselho de Administração | 1.125.060 | 1.083.555 | 468.492 | 308.250 | 176.050 | 213.750 | 1.769.602 | 1.605.555 |

(a) relativo a 2010, valor aprovado e pago em 2011

(b) relativo a 2011, baseado em valores objectivo mas esta atribuição depende KPIs reais alcançados, e da subsequente aprovação por parte da Comissão de Vencimentos

(c) relativo a 2010, aprovado em 2011 e diferido e dependente da performance da cotação das acções durante um período de 3 anos de carência até 2014

(d) relativo a 2011, baseado em valores objectivo mas esta atribuição depende KPIs reais alcançados, e da subsequente aprovação por parte da Comissão de Vencimentos. O valor inicialmente atribuído é diferido e dependente da performance da cotação das acções durante um período de 3 anos de carência até 2015

(e) relativo a 2 meses de 2011

(f) relativo a 7 meses de 2011

(g) relativo a 4 meses na Sonae Indústria e a 12 meses na Glunz em 2011

(h) relativo a aproximadamente 7 meses de 2011

(i) relativo a 8 meses de 2010

A avaliação dos membros executivos do Conselho de Administração é efectuada em conjunto pela Comissão de Vencimentos em ligação com Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC), tal como explicitado no 2.14.3.

Os critérios de avaliação dos administradores executivos que se encontram pré-determinados são os seguintes: critérios objectivos relacionados com o grau de sucesso de

implementação das iniciativas e acções acordadas a implementar no ano em questão; e critérios subjectivos que estão relacionados com o contributo em termos de experiência e conhecimento para as discussões do conselho de administração, a qualidade da preparação das reuniões e da contribuição para as discussões do conselho de administração e dos comités e compromisso com o sucesso da companhia, entre outros.

Não foram efectuados pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.

A sociedade não possui planos de atribuição de opções de aquisição de acções.

Conselho Fiscal

No que respeita ao Conselho Fiscal a política de remuneração aprovada estabelece que a sua remuneração consiste numa retribuição fixa, determinada tendo em conta a situação da sociedade e as práticas de mercado e inclui um subsídio de responsabilidade anual. O Presidente do Conselho Fiscal no ano de 2011 auferiu a remuneração total de 10.100 euros, e cada um dos dois vogais auferiu a remuneração de 8.100 euros.

Dirigentes

A política de remunerações aprovada pela Assembleia Geral, estabelece que a política de remuneração aplicável às pessoas que sejam consideradas dirigentes, na acepção do nº3 do artigo 248º-B do Código de Valores Mobiliários, seja equivalente à adoptada para a remuneração de outros quadros do mesmo nível de funções e responsabilidades, sem a atribuição de qualquer benefício adicional face ao que decorre do respectivo grupo funcional.

2.13. Política de comunicação de Irregularidades

Durante o ano de 2008, com a formalização do novo Código de Conduta foi elaborada uma política de comunicação de irregularidades, que se encontra disponível no sítio www.sonaeindustria.com.

Qualquer colaborador ou prestador de serviços do Grupo pode apresentar, de forma confidencial, preocupações relativas a qualquer comportamento ou decisão que no seu entendimento, não respeite a ética ou o Código de Conduta.

Um possível caso de irregularidade deve ser enviado por e-mail ou por correio para um dos seguintes endereços:

Por e-mail: corporate.governance.officer@sonaeindustria.com
Por correio: Sonae Industria SGPS, S.A.
Responsável pelo Governo Societário
Lugar do Espido, Via Norte
Apartado 1096
4470-177 Maia Codex
Portugal

Quando solicitado, poderá ser marcada uma reunião para clarificar o possível caso de irregularidade com o Responsável pelo Governo Societário.

Cada irregularidade será recebida pelo Responsável pelo Governo Societário que terá a responsabilidade de iniciar e supervisionar a investigação de todas as denúncias. Concluída

a investigação e caso se verifique que a irregularidade comunicada corresponde a um comportamento faltoso, a Subcomissão de Ética da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética, deverá comunicar ao superior hierárquico do colaborador em causa ou à entidade patronal do prestador de serviços a situação em causa a fim de serem aplicadas as acções correctivas e/ou serem instaurados procedimentos disciplinares.

Dado que a sociedade pretende encorajar a comunicação em boa fé de qualquer possível caso de irregularidade, evitando ao mesmo tempo danos para a reputação de pessoas inocentes à partida indicadas como possíveis suspeitos de conduta inadequada, não são aceites denúncias anónimas. A investigação será realizada de forma confidencial e a sociedade garante que não haverá qualquer tipo de acção discriminatória ou de retaliação contra qualquer colaborador ou prestador de serviços que comunique em boa fé um possível caso de irregularidade. No caso de qualquer colaborador ou prestador de serviços considerar que sofreu algum tipo de retaliação por ter efectuado uma denúncia ou por ter participado numa investigação deve dar conhecimento desse facto de imediato ao Responsável pelo Governo Societário.

A sociedade disponibiliza na sua intranet um formulário de comunicação de irregularidades.

A sociedade mantém um registo de todas as denúncias e processos investigados, bem como das respectivas conclusões o qual estará acessível para consulta pelos órgãos sociais e pelo auditor externo.

O **Código de Conduta** da Sonae Indústria contém um conjunto de normas baseadas nos valores partilhados, que regem as actividades do Grupo Sonae Indústria. É aplicável a todas as pessoas contratadas pelo Grupo, incluindo membros dos órgãos estatutários, e directores das sociedades do Grupo, administradores, quadros superiores, colaboradores e pessoas cujo estatuto é equivalente ao de colaboradores, tais como trabalhadores temporários e prestadores de serviços. O Código de Conduta define linhas de orientação de natureza ética empresarial que devem ser seguidas por todos os colaboradores e prestadores de serviços durante o desempenho das respectivas funções. Durante o ano de 2011, o Conselho de Administração, deliberou introduzir algumas alterações no Código de Ética tendo as mesmas como objectivo reforçar o princípio, que já constava do mesmo, de que todos os administradores e colaboradores do Grupo devem pautar as suas condutas pelo estrito cumprimento das leis aplicáveis.

A Sonae Indústria adopta e promove de forma activa as mais exigentes normas éticas de conduta profissional a todos os níveis do Grupo. O compromisso relativamente a normas de conduta deve partir dos níveis mais elevados da empresa. Assim, os gestores de topo da Sonae Indústria devem constituir um exemplo para toda a organização através das suas acções, liderando de forma activa a adopção destas normas e controlando a sua aplicação.

É particularmente importante que um compromisso em relação a estas normas seja aceite por todos os colaboradores e prestadores de serviços em todo o Grupo, onde quer que estes desenvolvam a sua actividade. Em cada organização local também devem ser adoptados princípios e acções adequados para lidar com questões éticas específicas que possam surgir nos respectivos países.

O Código de Conduta da Sonae Indústria foi elaborado de forma a explicitar claramente a conduta desta perante todas as suas partes interessadas, bem como a relacionar esta conduta com os valores da própria empresa. O Código de Conduta está estruturado da seguinte forma:

Relacionamento com colaboradores e prestadores de serviços

- Partilha de conhecimento e desenvolvimento pessoal
- Inovação e iniciativa
- Respeito, responsabilização e cooperação
- Confidencialidade e responsabilidade
- Sustentabilidade
- Conflito de interesses
- Segurança e Saúde no Trabalho
- Consciência Social
- Comunicação
- Cumprimento

Relacionamento com accionistas e outros investidores

- Criação de valor
- Transparência
- Cumprimento

Relacionamento com governos e comunidades locais

- Comportamento Ético
- Consciência Social
- Directriz Fiscal
- Consciência Ambiental

Relacionamento com parceiros de negócios

- Foco no Cliente
- Integridade
- Comportamento Ético
- Transparência

Relacionamento com concorrentes

- Observância das leis da concorrência
- Comportamento Ético

O documento integral do Código de Conduta pode ser consultado no site da empresa através do endereço: www.sonaeindustria.com.

SECÇÃO V – Comissões Especializadas

2.14. Comissões com competências especializadas

Para melhorar a eficiência operacional do Conselho de Administração e indo ao encontro das melhores práticas para o governo das sociedades, o Conselho de Administração nomeou 3 Comissões com Competências Especializadas, e um Responsável pelo Governo Societário. A Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética tem ainda uma subcomissão de Ética.

COMISSÕES COM COMPETÊNCIAS ESPECIALIZADAS

| | | | |
|---|---|---|--|
| BAFC Comissão de Auditoria e Finanças | SREEC Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética | BNRC Comissão de Nomeações e Remunerações | Responsável pelo Governo Societário |
| Álvaro Cuervo (Ind) Paulo Azevedo Albrecht Ehlers (Ind) | Belmiro de Azevedo Albrecht Ehlers (Ind) | Belmiro de Azevedo Álvaro Cuervo (Ind) Paulo Azevedo Albrecht Ehlers (Ind) | David Bain |

2.14.1. Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC)

O BAFC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

- Álvaro Cuervo (Presidente, Independente).
- Paulo Azevedo;
- Albrecht Ehlers (Independente);

O BAFC reúne, ordinariamente, pelo menos 5 vezes por ano, tendo as seguintes atribuições principais:

- proceder à análise e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e as apresentações de resultados, a publicitar ao mercado, com vista a apresentar as suas conclusões ao Conselho de Administração;
- analisar a gestão de risco, controlar internamente os processos e negócios;
- analisar os resultados dos trabalhos da auditoria interna e externa;
- analisar a evolução dos principais rácios financeiros e alterações dos *ratings* formais e informais da sociedade, incluindo reportes das agências de *rating*;
- analisar e aconselhar sobre quaisquer alterações nas políticas e práticas contabilísticas;
- verificar o cumprimento das normas contabilísticas;
- verificar o cumprimento das obrigações legais e estatutárias, em particular no âmbito financeiro.

Durante 2011, o BAFC reuniu 5 vezes, tendo registado em acta o teor das respectivas deliberações.

As competências atribuídas ao BAFC, como comissão especializada do Conselho de Administração, são desenvolvidas numa óptica de gestão da sociedade não se sobrepondo às funções do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização. O BAFC é uma comissão a quem compete, dentro do Conselho de Administração e dos poderes de gestão que este possui, analisar detalhadamente as demonstrações financeiras, os processos de gestão de risco, e a evolução dos principais rácios financeiros, entre outros temas, emitindo recomendações para deliberação final em sede do Conselho de Administração, operacionalizando assim melhor o seu funcionamento.

2.14.2. Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética (SREEC)

O SREEC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

- Belmiro de Azevedo (Presidente);
- Albrecht Ehlers (Independente).

Compete a esta Comissão:

- rever e aconselhar o Conselho de Administração na informação e nos reportes a serem incluídos nas contas semestrais e anuais da sociedade;
- acompanhar na condução dos negócios da sociedade, os impactos em termos de sustentabilidade, nas suas vertentes económica, ambiental e social, bem como do governo societário e dos standards éticos. Cabendo-lhe salvaguardar e acompanhar a implementação do Código de Conduta, bem como proceder à sua actualização sempre que necessário.

Esta comissão tem uma Subcomissão de Ética composta pelo membro do Conselho de Administração Independente e Não-Executivo, pelo Responsável pelo Governo Corporativo e pelo Auditor Interno, que tem como função assessorar o SREEC.

A Subcomissão de Ética apresenta pelo menos um relatório anual ao Conselho de Administração e, quando apropriado, também ao órgão de fiscalização do país em causa, em questões relacionadas com governo societário e ética nos negócios.

Os membros actuais da Subcomissão de Ética são:

Albrecht Ehlers (Presidente)
David Bain (Responsável pelo Governo Societário)
Rogério Ribeiro (Auditor Interno)

O SREEC reuniu 2 vezes durante o ano de 2011 e registou em acta o teor das suas deliberações. A Comissão de Ética reuniu uma vez.

2.14.3. Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC)

O BNRC é composto pelos seguintes Administradores não-executivos:

- Belmiro de Azevedo (Presidente);
- Álvaro Cuervo (Independente);
- Paulo Azevedo;
- Albrecht Ehlers (Independente).

Esta Comissão reúne, normalmente, pelo menos, duas vezes por ano, sendo a sua atribuição principal a de analisar e apresentar propostas e recomendações, em nome do Conselho de Administração, relativas à remuneração e outras compensações dos membros do conselho de administração e analisar e aprovar propostas e recomendações, em nome do Conselho de Administração à Comissão de Vencimentos, relativas à remuneração e outras compensações de outros quadros de topo do Grupo Sonae Indústria, em função da actividade por estes desenvolvida. Compete igualmente ao BNRC identificar potenciais candidatos com perfil para administrador, quer para a própria sociedade quer para as sociedades suas participadas.

O BNRC faz a ligação com a Comissão de Vencimentos da Sonae Indústria, por só assim poder ser garantido que a Comissão de Vencimentos possui, relativamente a cada administrador, mas principalmente no que respeita aos administradores executivos, o necessário conhecimento sobre o desempenho dos mesmos ao longo do exercício, atendendo a que a Comissão de Vencimentos não acompanha de perto a actividade desenvolvida pelos administradores, não possuindo assim o necessário conhecimento que

Ihe permite exercer as funções que lhe competem de forma correcta. O BNRC pode também solicitar assessoria de entidades externas, desde que estas se comprometam a manter sigilo absoluto sobre a informação obtida em resultado dessa cooperação.

Em 2011, o BNRC reuniu 4 vezes, tendo registado em acta o teor das respectivas reuniões.

2.14.4. Responsável pelo Governo Societário

O Responsável pelo Governo Societário (BCGO – Board and Corporate Governance Officer), é David Graham Shenton Bain, o qual reporta ao Conselho de Administração, através do Presidente.

As suas atribuições principais são:

- apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objectivos e procedimentos operacionais, de modo a otimizar o seu desempenho;
- assumir um papel de liderança na organização das avaliações ao Conselho de Administração;
- manter-se ao corrente de todas as alterações legislativas, reguladoras e do governo societário;
- apoiar e desafiar o Conselho de Administração para alcançar os standards mais avançados de governo societário;
- apoiar o Conselho de Administração, assegurando-se de que o conceito de grupos de interesse e a necessidade de proteger os interesses minoritários estão acautelados, aquando da tomada de decisões importantes para o negócio.
- Analisar anualmente as vantagens e os possíveis inconvenientes da adopção do modelo de governação adoptado pela sociedade.

Esta função é acumulada com a de secretário do BAFC e do BNRC, e de membro da Subcomissão de Ética.

3. Informação

3.1. Estrutura de Capitais

O capital social da Sonae Indústria é de 700 milhões de euros e está representado por 140 milhões de acções ordinárias, nominativas e com um valor nominal de 5 euros por acção. Todas as acções estão cotadas na NYSE Euronext Lisbon. Não há limitações, nem restrições, relativamente à transferência ou venda de acções.

3.2. Participações qualificadas, calculadas nos termos do art. 20º do CVM.

| Accionista | Número de Acções | % do Capital Social | % Direito de Voto |
|---|-------------------|---------------------|-------------------|
| Efanor Investimentos, SGPS, S.A | | | |
| Directamente | 44.780.000 | 31,9857% | 31,9857% |
| Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor) | 27.118.645 | 19,3705% | 19,3705% |
| Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor) | 1.010 | 0,0007% | 0,0007% |
| Através de Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente) | 711 | 0,0005% | 0,0005% |
| Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente) | 223 | 0,0002% | 0,0002% |
| Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor, Paulo Azevedo) | 90.000 | 0,0643% | 0,0643% |
| Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor, Cláudia Azevedo) | 23.186 | 0,0166% | 0,0166% |
| | 72.013.775 | 51,4384% | 51,4384% |

3.3. Identificação dos accionistas titulares de direitos especiais

Não existem accionistas titulares de direitos especiais.

3.4. Restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.

Não existem quaisquer restrições à transmissibilidade das acções da sociedade.

3.5. 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.

Quanto é do conhecimento da sociedade não existem acordos parassociais que possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou direitos de voto.

3.6. Regras para alterações aos Estatutos da sociedade

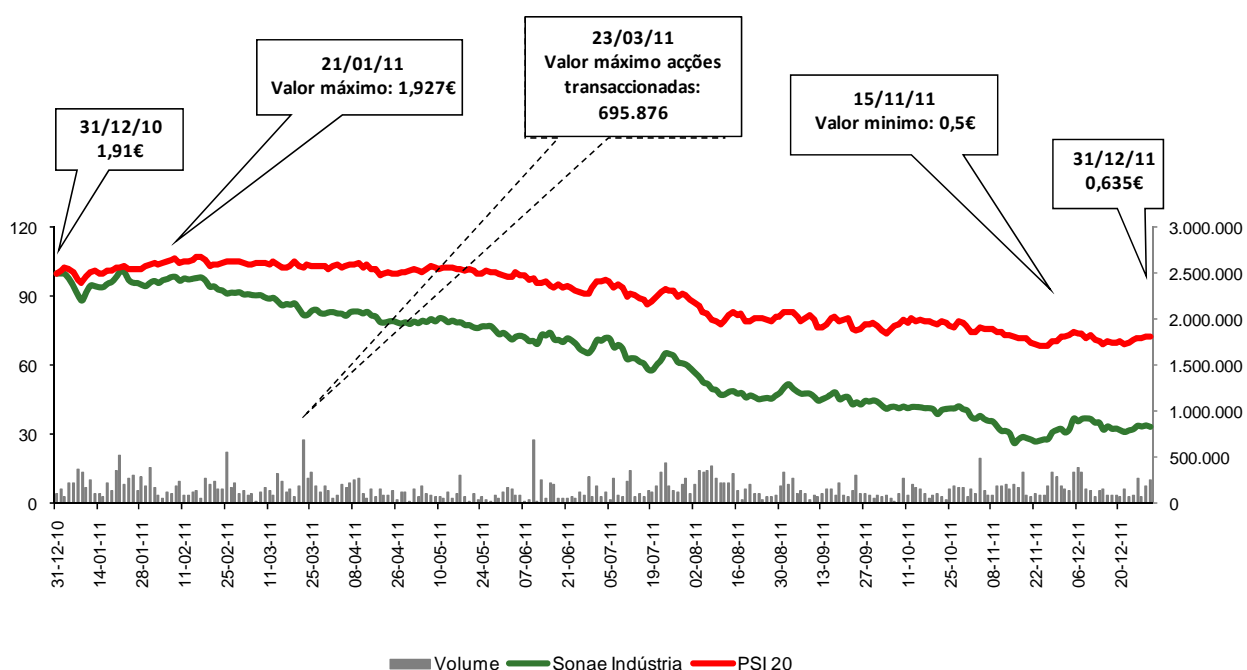
As regras aplicáveis a alterações dos estatutos da sociedade são as estabelecidas na lei. Cabe à assembleia geral de accionistas deliberar sobre a alteração dos estatutos da sociedade, podendo contudo o Conselho de Administração deliberar alterar a sede social dentro do território nacional, bem como deliberar aumentar o capital social por novas entradas em dinheiro, por uma ou mais vezes, até ao limite de mil e duzentos milhões de euros.

3.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.

Não se encontram previstos quaisquer mecanismos de controlo num sistema de participação dos trabalhadores no capital da sociedade.

3.8. Evolução da Cotação das Acções em 2011

A evolução da cotação da Sonae Indústria é particularmente afectada por crises bem como por recuperações da actividade económica, pelo facto da empresa actuar num sector de actividade altamente cíclico, dependente da actividade de construção e de mobiliário. Adicionalmente, a cotação da empresa, tem também vindo a ser afectada pela crise das dívidas soberanas, que geram uma maior aversão ao risco de investir em Portugal, a conseqüentemente saída de investidores nomeadamente estrangeiros do mercado de capitais português bem como a subsequente menor liquidez.



Já o ano de 2008 tinha sido marcado por uma queda generalizada nos mercados accionistas a nível global, em consequência do aprofundar da crise de confiança nos mercados de capitais resultante dos problemas relacionados com os créditos hipotecários *subprime*. Durante aquele ano a cotação tinha descido de 6,65€ no final de 2007 para 1,53€ no final de 2008. Em 2009, houve uma ligeira recuperação dos mercados bolsistas, nomeadamente da cotação das acções da Sonae Indústria que recuperaram 69%, de 1,53€ para 2,58€. Em 2010, as acções da Sonae Indústria desvalorizaram 26%, de 2,58€ no final de 2009 para 1,91€ no final de 2010.

Durante o ano de 2011, a cotação caiu 67%, de 1,91€ no final de 2010 para 0,635€ no final de 2011. O valor máximo foi atingido no dia 21 de Janeiro de 2011 (1,927 €) e o valor mínimo a 15 de Dezembro de 2011 (0,5 €).

| Indicadores Bolsistas | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Capital Social | 700.000.000 | 700.000.000 | 700.000.000 | 700.000 |
| Número total de acções | 140.000.000 | 140.000.000 | 140.000.000 | 140.000.000 |
| Resultado Líquido | -108.447.796 | -58.782.190 | -74.434.786 | -57.800.173 |
| Resultado Líquido por acção | -0,77 | -0,42 | -0,53 | -0,41 |
| Dividendos por acção* | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Valor Máximo | 6,65 | 2,82 | 2,75 | 1,93 |
| Valor Mínimo | 1,51 | 1,20 | 1,68 | 0,50 |
| Valor Médio | 3,32 | 2,16 | 2,23 | 1,23 |
| Cotação (31/12) | 1,53 | 2,58 | 1,91 | 0,64 |
| Capitalização Bolsista (31/12) | 213.500.000 | 360.500.000 | 267.400.000 | 88.900.000 |
| Transacções Médias Diárias** | 908.119 | 513.226 | 317.104 | 161.940 |

* distribuídos no ano seguinte

** Número médio de acções transaccionadas por dia

Em termos de liquidez, o título registou um volume de negócios médio diário de 161.940 acções tendo o valor mais elevado de 695,876 acções sido atingido no dia 23 de Março de 2011.

| PRINCIPAIS EVENTOS EM 2011 |
|---|
| > 24/02/2011: Apresentação dos resultados consolidados relativos ao exercício de 2010 |
| > 04/04/2011: Informação sobre celebração de novo programa de papel comercial |
| > 11/05/2011: Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro trimestre de 2011 |
| > 31/05/2011: Celebração de contrato relativo à construção de central a biomassa florestal |
| > 13/06/2011: Informação relativa a um incêndio ocorrido na fábrica de Knowsley, no Reino Unido |
| > 14/07/2011: Informação sobre financiamento obtido pela participada Tafisa Canada Inc. |
| > 22/07/2011: Informação sobre acordo da participada Glunz AG com a Autoridade da Concorrência Alemã |
| > 28/07/2011: Renúncia do Presidente da Comissão Executiva e consequente reorganização da Comissão Executiva |
| > 28/07/2011 : Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro semestre de 2011 |
| > 07/11/2011: Apresentação dos resultados consolidados relativos a nove meses de 2011 |

3.9. Política de Distribuição de Dividendos

O Conselho de Administração definiu como objectivo a distribuição de 50% dos lucros da sociedade. Em cada ano, o rácio de pagamento real a ser proposto pelo Conselho de Administração terá em consideração o grau de solidez da estrutura de capitais da sociedade, assim como o plano de investimentos existente.

3.10. Negócios com Partes Relacionadas

A sociedade não efectuou nenhum negócio ou operação com os membros do Conselho de Administração, bem como com os do Conselho Fiscal.

As operações com sociedades em relação de domínio ou de grupo fazem parte da actividade normal da sociedade e foram realizadas em condições normais de mercado e a preços que respeitam as normas sobre preços de transferência.

Qualquer transacção com accionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários (accionistas de referência), que envolva valor superior a 10 milhões de euros deve ser submetida a parecer prévio do Conselho Fiscal. O pedido de parecer deve ser acompanhado de todos os elementos necessários que permitam uma análise comparada com o mercado e a forma como serão geridos potenciais conflitos de interesse.

Qualquer transacção que for contratada com accionistas de referência deve ser resultado de um processo comparativo de propostas, não estando sujeita a parecer prévio do Conselho Fiscal qualquer transacção de valor inferior a 10 milhões de euros devendo contudo, ser prestada informação ao Conselho Fiscal, nos seguintes termos:

O CFO da Sonae Indústria é responsável por informar o Conselho Fiscal:

- 1) trimestralmente, de todas as transacções com accionistas de referência que ultrapassem 1 milhão de euros e quaisquer outras operações que sejam consideradas particularmente "sensíveis" pela administração.
- 2) Numa base anual, transacções com accionistas de referência com valores acumulados anuais que excedam 5 milhões de euros.

3.11. Relações com Investidores

A Sonae Indústria tem um Departamento de Apoio ao Investidor, responsável por gerir a relação entre a Sociedade e os accionistas, investidores, analistas e autoridades de mercado, incluindo a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

Trimestralmente, este departamento é responsável por coordenar a preparação da apresentação de resultados a ser divulgada ao mercado, assim como esclarecer, sempre que necessário, quaisquer factos relevantes ou eventos, que possam influenciar o preço da acção. Este departamento está permanentemente disponível para responder a qualquer questão formulada pelo mercado. A sociedade está disponível para reunir com investidores, quer em *roadshows*, em reuniões individuais, que lhe sejam solicitadas, quer em conferências em que participe.

O Departamento de Apoio ao Investidor pode ser contactado por e-mail, investor.relations@sonaeindustria.com ou por telefone: +351.220.100.638. A directora do departamento é Patrícia Vieira Pinto.

Para além disso, a Sonae Indústria tem um sítio institucional, www.sonaeindustria.com, onde são colocadas todas as informações relevantes, tais como: apresentações de resultados, comunicados, relatórios e contas e outros documentos do domínio público, notas de imprensa ou notícias genéricas sobre diversos temas relacionados com a sociedade e o grupo.

O representante legal da Sonae Indústria para as Relações com o Mercado de capitais é o seu administrador Rui Correia, que pode ser contactado via Departamento de Apoio ao Investidor, ou, se pretendido, através do email, rmcorreia@sonaeindustria.com.

O sítio da sociedade na Internet dispõem de diversa informação em inglês, nela se incluindo a firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171º do Código das Sociedades Comerciais, os estatutos, a identidade dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado, o gabinete de apoio ao investidor, respectivas funções e meios de acesso, documentos de prestação de contas, calendáriode eventos societários, propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia geral e convocatórias para a realização da assembleia geral.

3.12. Remuneração Anual do Auditor

O auditor externo da sociedade é a PriceWaterhouseCoopers, que, no exercício de 2011, facturou à Sonae Indústria e às sociedades suas participadas o valor total de 443 807 euros, sendo 93,64% relativo a serviços de revisão legal de contas, 6,05% relativos a outros serviços de garantia de fiabilidade e 0,31% relativos a serviços de consultoria fiscal.

Os serviços de consultoria fiscal, no montante de 1361 euros, foram solicitados pela Tafibra Suisse e respeitam à verificação de um pedido de reembolso de imposto e consulta num processo de redução de capital. Apesar do diminuto valor do serviço contratado o Conselho Fiscal aprovou esta contratação.

A PriceWaterhouseCoopers é o revisor oficial de contas da sociedade desde a Assembleia Geral anual de 2006, e está no seu segundo mandato de três anos, não tendo assim, a Sonae Indústria ainda definido qualquer período para a sua rotatividade.