

**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 sobre o Governo da Sociedade

31 de Dezembro de 2007

# Relatório do Governo da Sociedade

## 0. Declaração de cumprimento

A Sonae Indústria está empenhada no desenvolvimento e implementação de boas práticas de governo corporativo, que extravasam o cumprimento das obrigações regulamentadas. A Sonae Indústria está consciente de que um bom governo corporativo reduz o risco e cria valor para os accionistas. Uma boa governação deve incluir práticas responsáveis de gestão e uma preocupação global com temas ambientais, sociais e éticos.

A Sonae Indústria cumpre todas as recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários de Novembro de 2005, com excepção da recomendação 8 e a 10-A.

No que respeita à Recomendação 8, a Sonae Indústria divulga a remuneração individual do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente Executivo, assim como a remuneração agregada dos Administradores Executivos e Não-Executivos. Esta decisão do Conselho de Administração assenta no facto de a divulgação da remuneração individual de todos os Administradores não ser uma prática genericamente aceite entre as empresas portuguesas (menos de 7% das empresas cotadas em Portugal cumpriram com esta recomendação no relatório de 2006). Para além disso, o Conselho de Administração entende que a divulgação actual é suficiente para avaliar separadamente a remuneração das principais componentes do Conselho de Administração: o Presidente do Conselho de Administração, o Presidente Executivo, a Comissão Executiva e os Administradores Não-Executivos.

A Sonae Indústria lançou um processo de desenvolvimento de uma estratégia de comunicação dos temas relacionados com a sustentabilidade em 2007. A prática empresarial da Sonae Indústria alicerça-se em normas e procedimentos éticos sólidos, que se encontram detalhadamente descritos no Código de Conduta da empresa, bem como nos procedimentos para comunicar irregularidades, que se encontram em fase de aprovação pelos órgãos competentes. Após aprovação, é intenção da empresa divulgar a todos os colaboradores o Código de Conduta e os procedimentos de comunicação de irregularidades, dando, deste modo, cumprimento ao estipulado na recomendação 10-A.

## 1. Órgãos Sociais

A Assembleia Geral Anual de Accionistas da Sonae Indústria, realizada em 31 de Maio de 2007, deliberou proceder à alteração dos estatutos da sociedade, para, entre outras coisas, definir o modelo de governação da sociedade, adaptando-os assim às alterações introduzidas ao Código das Sociedades Comerciais.

O modelo adoptado foi o denominado modelo Latino Reforçado, passando assim a sociedade a ter um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.

Na mesma Assembleia Geral foi deliberado alterar o número de membros do Conselho de Administração, passando este a ser composto por dez elementos.

Nos termos estatutários 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.

Para integrar o Conselho Fiscal da sociedade foram eleitos na referida Assembleia Geral:

- Manuel Guilherme Oliveira e Costa-Presidente
- Armando Luís Vieira de Magalhães-vogal
- Jorge Manuel Felizes Morgado-Vogal
- Óscar José Alçada da Quinta-Suplente

Em Dezembro de 2007, o Presidente do Conselho Fiscal, Manuel Guilherme Oliveira e Costa, renunciou ao cargo que desempenhava, tendo, nos termos da lei assumido a posição de efectivo o membro suplente Óscar José Alçada da Quinta, o qual por deliberação do Conselho Fiscal de 21 de Dezembro assumiu a posição de Presidente do Conselho Fiscal, mantendo-se nesta funções de efectivo e Presidente até à próxima Assembleia Geral Anual.

Face às alterações acima referidas, o Conselho Fiscal da sociedade a 31 de Dezembro de 2007, bem como a esta data, tem a seguinte composição:

- Óscar José Alçada da Quinta - Presidente
- Armando Luís Vieira de Magalhães -vogal
- Jorge Manuel Felizes Morgado -Vogal

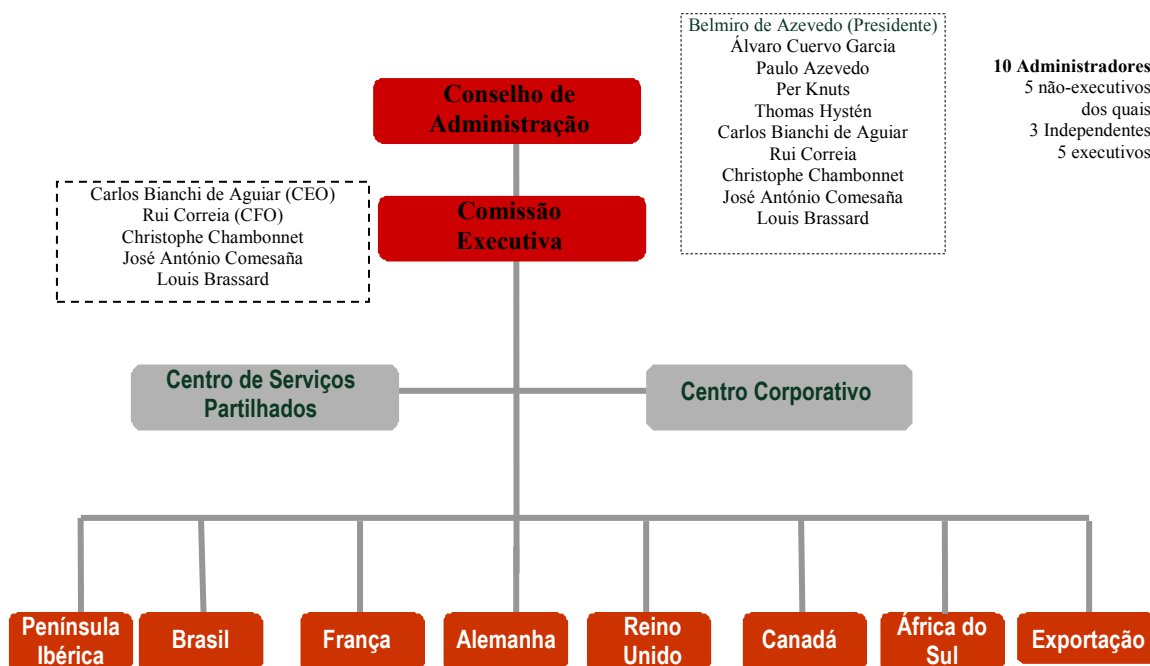
O Revisor Oficial de Contas eleito foi a PriceWaterHouseCoopers & Associados, SROC, Lda, representada por António Joaquim Brochado Correia ou por José Pereira Alves.

Na mesma Assembleia Geral e tendo em conta as alterações igualmente introduzidas ao Código das Sociedades Comerciais, foi eleita uma nova Mesa de Assembleia Geral, a qual passou a ser composta por:

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

Com vista a garantir a independência e a inexistência de incompatibilidades, quer dos membros do Conselho Fiscal, quer dos membros da Assembleia Geral, as pessoas designadas responderam a dois questionários, e entregaram à sociedade uma declaração, onde declaram que não incorrem em qualquer das incompatibilidades previstas na lei, bem como que não se encontram em qualquer circunstância que possa afectar a sua independência nos termos legais, e que comunicarão de imediato à sociedade qualquer facto que, no decurso do mandato determine incompatibilidade ou perda de independência nos termos legais.

## 2. Órgãos de Gestão, Composição e Organização



### 2.1. Composição e Organização do Conselho de Administração

Com a alteração aos estatutos verificada na Assembleia Geral de 2007, o Conselho de Administração passou a poder ser constituído por um número par ou ímpar de membros, no mínimo de três e no máximo de treze eleitos em Assembleia Geral.

Com a deliberação tomada relativamente ao número de membros que compõem o Conselho de Administração, também verificada na Assembleia Geral Anual de 2007, o Conselho de Administração da Sonae Indústria passou a ser composto por 10 administradores, tendo àquela data renunciado ao cargo de administrador Angel Garcia Altozano.

Durante o mês de Dezembro o administrador Christian Schwarz renunciou ao cargo que desempenhava, tendo o Conselho de Administração, em reunião realizada em 20 de Dezembro de 2007, cooptado para o substituir, quer no Conselho de Administração quer na Comissão Executiva, Christophe Chambonnet. O Conselho de Administração vai propor na próxima Assembleia Geral Anual a ratificação daquela designação, nos termos previstos na lei.

Com a alteração aos estatutos da sociedade o Presidente do Conselho de Administração, o qual é designado pelo Conselho, passou a ter voto de qualidade. Atendendo a que o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o Conselho de Administração, nos termos e para os efeitos do disposto no número 4 do Artigo 395º do Código das Sociedades Comerciais, atribuiu ao

administrador Paulo Azevedo voto de qualidade, nas ausências e impedimentos do Presidente.

A composição actual do Conselho de Administração é a seguinte:

- Belmiro Mendes de Azevedo – Presidente (Não Executivo)
- Álvaro Cuervo Garcia (Não Executivo e Independente);
- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Não executivo)
- Per Otto Knuts (Não Executivo e Independente)
- Knut Thomas Alarik Nysten (Não Executivo e Independente)
- Carlos Francisco de Miranda Guedes Bianchi de Aguiar (Executivo)
- Rui Manuel Gonçalves Correia (Executivo)
- Christophe Chambonnet (Executivo)
- José António Comesaña Portela (Executivo)
- Louis Maurice Brassard (Executivo)

Verifica-se assim que, o número de Administradores Não-executivos é igual ao número de Administradores Executivos; dos Administradores Não-executivos, três (3) são Independentes, ou seja, não estão associados a grupos de interesse relacionados, quer com a Sociedade, quer com o seu accionista de referência, para além de não terem interesses relevantes que possam interferir com a capacidade de exercer livremente a sua função, bem como não são titulares nem actuam por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social, nem tão pouco foram reeleitos por mais de dois mandatos. Estes Administradores independentes exercem uma influência importante no processo de tomada de decisões e no desenvolvimento da estratégia e da política da empresa.

O mandato do Conselho de Administração é de três anos, com a possibilidade de reeleição. O mandato actual do Conselho de Administração é de 2006 a 2008. Todos os membros do Conselho de Administração foram 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, com a excepção de Rui Correia, que foi designado para o Conselho de Administração da Sonae 3P, a 22 de Julho de 2002 e de Christophe Chambonnet, o qual foi cooptado em reunião do Conselho de Administração realizada em 20 de Dezembro de 2007.

Tal como estipulado nos Estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração da Sonae Indústria reúne trimestralmente e, adicionalmente, sempre que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. Todas as decisões tomadas são registadas nas actas respectivas. 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 2007 houve 9 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.

Os membros do Conselho de Administração, actualmente, acumulam a função de membros do Conselho de Administração de outras sociedades, que estão listadas no Ponto 18 deste relatório. Funções anteriores, exercidas nos últimos 5 anos, estão também enumeradas no Ponto 19 deste relatório.

O Conselho de Administração está mandatado para assegurar a gestão da empresa, de acordo com o objecto estipulado nos Estatutos. Actualmente, o Conselho de

Administração pode deliberar sobre o aumento do capital social até ao montante de dois mil milhões de euros, numa ou mais vezes, nos termos estipulados pela lei.

<p><b>Conselho de Administração da Sonae Indústria</b></p>
<p><b>Belmiro de Azevedo (Presidente):</b> 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 do Conselho de Administração da Sonae SGPS, S.A. e 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.</p>
<p><b>Álvaro Cuervo García (Independente):</b> 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 Universidade de Nova Iorque e de 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.</p>
<p><b>Paulo Azevedo:</b> 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.</p>
<p><b>Per Knuts (Independente):</b> Licenciatura em Engenharia Química - Royal Institute of Technology (Suécia) e foi Presidente do Conselho de Administração do Conselho Global das empresas da Stora Feldmühle AG e da FPB Holding AG (Düsseldorf – Alemanha), entre 1998 e 2004.</p>
<p><b>Thomas Nystén (Independente):</b> Licenciatura em Ciências Políticas - Universidade de St. Andrews (Escócia), em 1963, tendo concluído, em 1984, um AMP na Harvard Business School. Foi Administrador Executivo da Myllyskoski Corporation, em Helsínquia e Presidente Executivo da MD Lang Papier, na Alemanha (1994-2004).</p>
<p><b>Carlos Bianchi de Aguiar (Presidente da Comissão Executiva e Presidente Executivo da Sonae Indústria):</b> Licenciatura em Economia - Universidade do Porto. Quadro da Sonae Indústria desde 1986, ocupou diversas funções de gestão e administração, em diversas áreas geográficas, nomeadamente: Reino Unido (1990-1995); Espanha (1996-1997) e Alemanha (2000-2001). Regressou a Portugal, em 2002, para ocupar o cargo de Administrador Financeiro (CFO), tendo sido nomeado Presidente Executivo, em 2005.</p>
<p><b>Rui Correia (CFO):</b> 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</p>

SGPS, a partir de 2000, tendo sido nomeado Administrador Financeiro (CFO) da Sonae Indústria, em 2005. A partir de 2001, ocupou diversos cargos de gestão e administração no grupo Efanor/Sonae.

**Christophe Chambonet (COO França):** Licenciatura em Engenharia – ISAB (França), MS em Economia Aplicada – Universidade de Purdue (EUA) 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.

**José Antonio Comesaña (COO Península Ibérica):** Licenciatura em Engenharia Mecânica Industrial - Escuela de Ingenieros Industriales de Barcelona (Espanha). Ocupou diversos cargos de gestão e administração.

**Louis Brassard (COO do Canadá):** Licenciatura em Engenharia Industrial - Montréal Polytechnic School (Quebeque - Canadá); MBA em Finanças e Marketing - Universidade de Montréal. Integra a Sonae Indústria desde 1994 e ocupou diversos cargos de gestão e administração.

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

Número de Acções		Número de Acções	
Belmiro Mendes de Azevedo Efanor Investimentos, SGPS, SA (1) Sonae Indústria, SGPS, SA	49.999.997 1.010	(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA	
		Sonae Indústria, SGPS, SA	44.674.706
		Pareuro, BV (2) Sonae Capital, SGPS, SA (3)	20.000 82.350.553
Carlos Bianchi de Aguiar Sonae Indústria, SGPS, SA	720	(2) Pareuro, BV	
		Sonae Capital, SGPS, SA (3) Sonae Indústria, SGPS, SA	50.000.000 27.118.645
Rui Manuel Gonçalves Correia Sonae Indústria, SGPS, SA	5.000	(3) Sonae Capital, SGPS, SA	
		SC, SGPS, SA (4)	391.046.000
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo Efanor Investimentos, SGPS, SA (1) Migracom, SGPS, SA (5) Sonae Indústria, SGPS, SA	1 69.996 223	(4) SC, SGPS, SA	
		Sonae Indústria, SGPS, SA	9.521.815
		(5) Migracom, SGPS, SA	
		Sonae Indústria, SGPS, SA	39.949
		Sonae Capital, SGPS, SA (3)	161.250
		Imparfim, SPS, SA (6)	150.000
		(6) Imparfim, SPS, SA	
		Sonae Indústria, SGPS, SA	278.324
		Sonae Capital, SGPS, SA (3)	513.159

## 2.2. Composição e Organização da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é nomeada pelos membros do Conselho de Administração e é composta por: Presidente Executivo, Administrador Financeiro e Administradores Operacionais das operações da Península Ibérica, França, e Canadá. Os Estatutos da Sociedade permitem que o Conselho de Administração delegue a gestão corrente na Comissão Executiva.

Entre os membros da Comissão Executiva, as responsabilidades estão assim divididas:

## COMISSÃO EXECUTIVA

### **Carlos Bianchi de Aguiar**

Presidente da Comissão Executiva (CE) e CEO

### **Rui Correia**

CFO

### **Christophe Chambonnet**

COO da França

### **José António Comesaña**

COO da Península Ibérica

### **Louis Brassard**

COO do Canadá

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

- a) eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- b) cooptação de administradores;
- c) pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- d) aprovação do Relatório e Contas anuais;
- e) prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade;
- f) deliberação de mudança de sede e de aumento de capital social;
- g) deliberação sobre projectos de fusão, cisão e transformação da sociedade;
- h) aprovação do Plano de Actividades e do orçamento anual da sociedade;
- i) 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;
- j) definição ou alteração de políticas contabilísticas, sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- k) aprovação das contas trimestrais e semestrais;
- l) compra e venda, leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em activos fixos tangíveis, quando envolvam valores que excedam o montante de



5.000.000 euros por cada transacção, excepto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Plano de Actividades, aprovados em Conselho de Administração;

- m) subscrição ou compra de acções em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 20.000.000 euros, excepto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Plano de Actividades aprovados em Conselho de Administração;
- n) investimento em novas sociedades bem como investimento noutros activos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 10.000.000 euros, excepto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Plano de Actividades, aprovados em Conselho de Administração;
- o) outros investimentos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 10.000.000 euros, excepto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Plano de Actividades, aprovados em Conselho de Administração;
- p) 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, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do Plano de Actividades, aprovados em Conselho de Administração.

A Comissão Executiva reúne-se ordinariamente, pelo menos, uma vez por mês e, além disso, todas as vezes que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros 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) quatro dos seus membros. O Presidente Executivo preside à reunião. Ao longo do exercício de 2007, a Comissão Executiva reuniu-se 16 vezes.

As deliberações da Comissão Executiva são tomadas por maioria de quatro membros. Na falta desta maioria, a Comissão Executiva deverá submeter a matéria em causa a deliberação do Conselho de Administração. Com o objectivo de manter o Conselho de Administração permanentemente informado das deliberações da Comissão Executiva, é enviado a todos os seus membros um sumário das actas das reuniões da Comissão Executiva.

### **3. 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 criou 3 Comissões com Competências Especializadas e um Responsável pelo Governo Corporativo:

## COMISSÕES COM COMPETÊNCIAS ESPECIALIZADAS



### 3.1. Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC):

O BAFC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

- Álvaro Cuervo (Presidente; Independente);
- Paulo Azevedo;
- Per Knuts (Independente).

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

- proceder à análise das demonstrações financeiras e das apresentações de resultados, a publicitar ao mercado, e reportar as suas conclusões ao Conselho de Administração;
- verificar a gestão de risco e os processos de controlo interno e de negócio;
- verificar os resultados dos trabalhos da auditoria interna e externa;
- 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 de âmbito financeiro.

Durante 2007, o BAFC reuniu 6 vezes.

### 3.2. Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente (SREC)

O SREC é composto pelos seguintes Administradores:

- Belmiro de Azevedo (Presidente);
- Per Knuts (Independente);
- Thomas Nystén (Independente).

Esta Comissão reuniu duas vezes no ano de 2007, sendo a sua atribuição principal a análise dos impactos, nas vertentes económica, ambiental e social da sustentabilidade.

### **3.3. Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC)**

O BNRC é composto pelos seguintes Administradores:

- Belmiro de Azevedo (Presidente);
- Álvaro Cuervo (Independente);
- Carlos Bianchi de Aguiar;
- Paulo Azevedo;
- Thomas Nystén (Independente).

Esta Comissão reúne, normalmente, pelo menos, duas vezes por ano, sendo a sua atribuição principal 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, relativas à remuneração e outras compensações de outros quadros de topo do grupo Sonae Indústria.

O BNRC faz a ligação com a Comissão de Vencimentos da Sonae Indústria. 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 2007, o BNRC reuniu 2 vezes.

### **3.4. Responsável pelo Governo Corporativo**

O Responsável pelo Governo Corporativo (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 função, objectivos e procedimentos operacionais, de modo a otimizar o desempenho deste órgão;
- assumir um papel de liderança na organização das avaliações ao Conselho de Administração;
- estar ao corrente de todas as alterações legislativas, reguladoras e de governo corporativo;
- apoiar e desafiar o Conselho de Administração para alcançar os standards mais avançados de governo corporativo;
- 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.

Esta função é acumulada com a de secretário do BAFC e do BNRC.

## **4. Avaliação do Conselho de Administração**

De acordo com as melhores práticas de governo corporativo, o Conselho de Administração tenciona efectuar uma auto-avaliação, de 2 em 2 ou de 3 em 3 anos. A última avaliação formal foi realizada em 2005, com o apoio de um consultor externo. A avaliação foi concebida para analisar o modo de funcionamento do Conselho e das respectivas Comissões, para avaliar o governo corporativo ao nível do Conselho e

propor acções de melhoria. As acções principais, identificadas na auto-avaliação em 2005, foram já implementadas. Está planeado realizar em 2008 uma nova auto-avaliação.

#### **5. Assistência às Reuniões do Conselho de Administração e das Comissões**

Durante o exercício de 2007, o Conselho de Administração e as respectivas Comissões tiveram o seguinte número de reuniões e de participação, a saber:

	Número de Reuniões	Participação
Conselho de Administração	9	91%
Comissão Executiva	16	100%
Comissão de Auditoria e Finanças	6	85%
Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente	2	100%
Comissão de Nomeações e Remunerações	2	89%

#### **6. Remunerações e Outras Compensações dos Administradores**

Na Assembleia Geral Anual realizada em 2007, a Comissão de Vencimentos da sociedade fez aprovar uma política de remunerações a vigorar até ao termo do mandato em curso (2006-2008).

Essa política de remuneração e compensação, é baseada no pressuposto de que a iniciativa, o esforço e o empenho são os fundamentos essenciais de um bom desempenho. Por essa razão devem ser anualmente avaliados a actividade, a performance e o contributo individuais para o sucesso colectivo, que necessariamente condicionarão a atribuição da remuneração variável e outras compensações a cada pessoa.

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

##### Administradores executivos

A remuneração e compensação dos administradores executivos (AE) inclui: (i) uma componente fixa, que engloba a Retribuição Base, que é paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 12 meses) e benefícios de acordo com as práticas correntes do mercado, (ii) um Prémio de Desempenho Anual variável e pago no primeiro trimestre do ano seguinte àquele a que respeita, e (iii) uma terceira componente discricionária variável, atribuível no primeiro trimestre do ano seguinte àquele a que respeita, sob a forma de remuneração diferida ao abrigo do Plano de Incentivos de Médio Prazo, que se vencerá no segundo aniversário da data da sua atribuição.

Os pacotes remuneratórios e compensatórios individuais serão definidos em função dos níveis de responsabilidade de cada AE e serão revistos anualmente. A cada AE é atribuída uma classificação funcional Sonae Indústria. A categoria “Senior Executive” (G2) é normalmente aplicável aos AE da Sonae Indústria, sendo a categoria “Group Senior Executive” atribuída ao CEO. As classificações funcionais Sonae Indústria são estruturadas de forma similar em todo o Grupo Efanor e baseadas no modelo internacional Hay de classificação de funções corporativas, com o objectivo de facilitar comparações de mercado e promover a equidade interna. Os pacotes remuneratórios

e compensatórios a atribuir aos AE serão definidos tendo por referência estudos de mercado relativos à remuneração dos executivos de topo portugueses e europeus, com o propósito de estabelecer a remuneração fixa perto da média e a remuneração ou compensação total perto dos terceiro quartil em circunstâncias comparáveis;

Os Prémios de Desempenho Anual visarão recompensar o atingimento dos vários 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 será baseado numa percentagem da componente fixa, que variará entre 40% e 60%. Os Business KPIs, que incluem indicadores económicos e financeiros, serão baseados em orçamentos aprovados, performance da unidade de negócio individual e performance do Grupo, fundamentam 70% do Prémio de Desempenho Anual e constituem indicadores objectivos. Os restantes 30% derivam dos Personal KPIs, com ênfase em indicadores subjectivos. Os valores pagos basear-se-ão no desempenho real e poderão variar entre 0% e 120% do prémio objectivo fixado.

O Plano de Incentivos de Médio Prazo destina-se a recompensar a lealdade dos AE, alinhando os seus interesses com os dos accionistas, e aumentando a consciencialização da importância do respectivo desempenho para o sucesso global da nossa organização. Actualmente, os valores objectivo são definidos como uma percentagem do Prémio de Desempenho Anual objectivo. Para os administradores executivos, tais valores representam entre 50% e 100% do Prémio de Desempenho Anual objectivo. Os valores atribuídos derivam de um ou mais KPI's alinhados com a criação de valor para os accionistas e idênticos para todos os AE.

#### Administradores não executivos

A remuneração dos administradores não executivos (ANE) consiste numa remuneração fixa (da qual cerca de 15% paga a título de remuneração de presença nas reuniões), não sendo atribuível qualquer outro valor a título de remuneração ou outra compensação variável aos ANE; relativamente aos ANE que desempenham cargos noutras sociedades do Grupo Efanor, a remuneração paga pela Sonae Indústria deriva da compensação global atribuída pelo Grupo Efanor/Sonae, alocada proporcionalmente ao tempo estimado de dedicação à Sonae Indústria enquanto ANE; quanto aos demais ANE, é atribuível uma remuneração fixa (incluindo remuneração de presença em reuniões) em função dos dados de mercado. Esta remuneração é incrementada de até 15% para os ANE que integrem uma Comissão do Conselho de Administração e de até 10% adicionais para a Presidência respectiva.

2007	Total da Remuneração Anual Fixa		Total do Prémio de Desempenho a curto-prazo		Total do Prémio de Desempenho diferido a médio-prazo		Total 2007	
	2006	2007	2006 (a)	2007 (b)	2006 (c)	2007 (d)	2006	2007
Presidente do Conselho de Administração	61.000	156.083					61.000	156.083
Presidente Executivo	221.400	228.000	102.000	125.000	147.200	100.000	470.600	453.000
Administradores Executivos (restantes)	775.270	785.231	283.815	367.639	261.780	192.804	1.320.865	1.345.674
Administradores Não-Executivos (restantes) (e)	173.070	162.607					173.070	162.607
Conselho de Administração - Total	1.230.740	1.331.921	385.815	492.639	408.980	292.804	2.025.535	2.117.364

(a) relativo a 2005

(b) relativo a 2006

(c) relativo a 2005 e a ser pago em 2008

(d) relativo a 2006 e a ser pago em 2009

(e) número de administradores Não-Executivos reduzido de 6 para 5 em Maio de 2007

A indemnização devida ao administrador executivo que cessou as suas funções durante o exercício de 2007 é de € 144.975 foi paga no ano de 2008 por uma sociedade participada.

Não existem acordos especiais relativos a indemnizações ou pagamentos a efectuar, quer a administradores, quer a outros colaboradores, por termo do contrato resultante de ofertas públicas.

## 7. Estrutura de Capitais

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

### Participações qualificadas, de acordo com o Artº 8º, nº 1, alínea e) do Regulamento nº 04/2004 da CMVM.

Accionista	Número de Acções	% do Capital Social	% Direito de Voto
Efanor Investimentos, SGPS, S.A	44.674.706	31,9105%	31,9105%
Pareuro, BV	27.118.645	19,3705%	19,3705%
SC, SGPS, SA	9.521.815	6,8013%	6,8013%
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	40.172	0,0287%	0,0287%
Maria Claudia Teixeira de Azevedo	23.186	0,0166%	0,0166%
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo	1.010	0,0007%	0,0007%
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo	969	0,0007%	0,0007%
	81.380.503	58,1289%	58,1289%

## 8. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas

Nos termos dos estatutos da sociedade, a Assembleia Geral é constituída apenas pelos accionistas com direito a voto, possuidores de acções ou títulos de subscrição, que, até cinco dias úteis antes da realização da Assembleia, comprovem junto da sociedade a sua titularidade, nos termos estabelecidos na lei.

Com a alteração aos estatutos deliberada na Assembleia Geral Anual de 2007, a cada acção corresponde um voto.

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 são tomadas por maioria simples, excepto se a lei exigir outra maioria.

Os accionistas que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral, mediante carta, dirigida ao presidente da mesa, que indique o nome, domicílio do representante e data da assembleia.

As pessoas colectivas podem fazer-se representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta, cuja autenticidade será apreciada pelo Presidente da Mesa.

Nenhum accionista detém direitos especiais de voto. O Conselho de Administração não tem conhecimento de quaisquer acordos de accionistas, em que a sociedade ou accionistas estejam envolvidos.

A sociedade não tomou medidas, que impeçam o sucesso de ofertas públicas de aquisição de acções da sociedade. A empresa não estabeleceu nenhum tipo relevante de acordo, que estaria sujeito a alterações ou extinção no caso de transferência de controlo, resultante de uma oferta pública de aquisição.

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.

Só são 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, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia, sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista. 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, [www.sonaeindustria.com](http://www.sonaeindustria.com), como na sede da Sociedade.

São colocados à disposição dos senhores accionistas, na sede social e no sítio da sociedade [www.sonaeindustria.com](http://www.sonaeindustria.com), no prazo legal de 1 mês ou 15 dias de antecedência, consoante se trate de uma alteração de pacto social ou não, as propostas a submeter pelo Conselho de Administração à Assembleia Geral de Accionistas, acompanhadas dos relatórios, documentos e demais elementos de informação preparatória que legalmente as devem acompanhar.

#### **9. Regras para a nomeação e substituição de membros do Conselho de Administração e alterações aos Estatutos da sociedade**

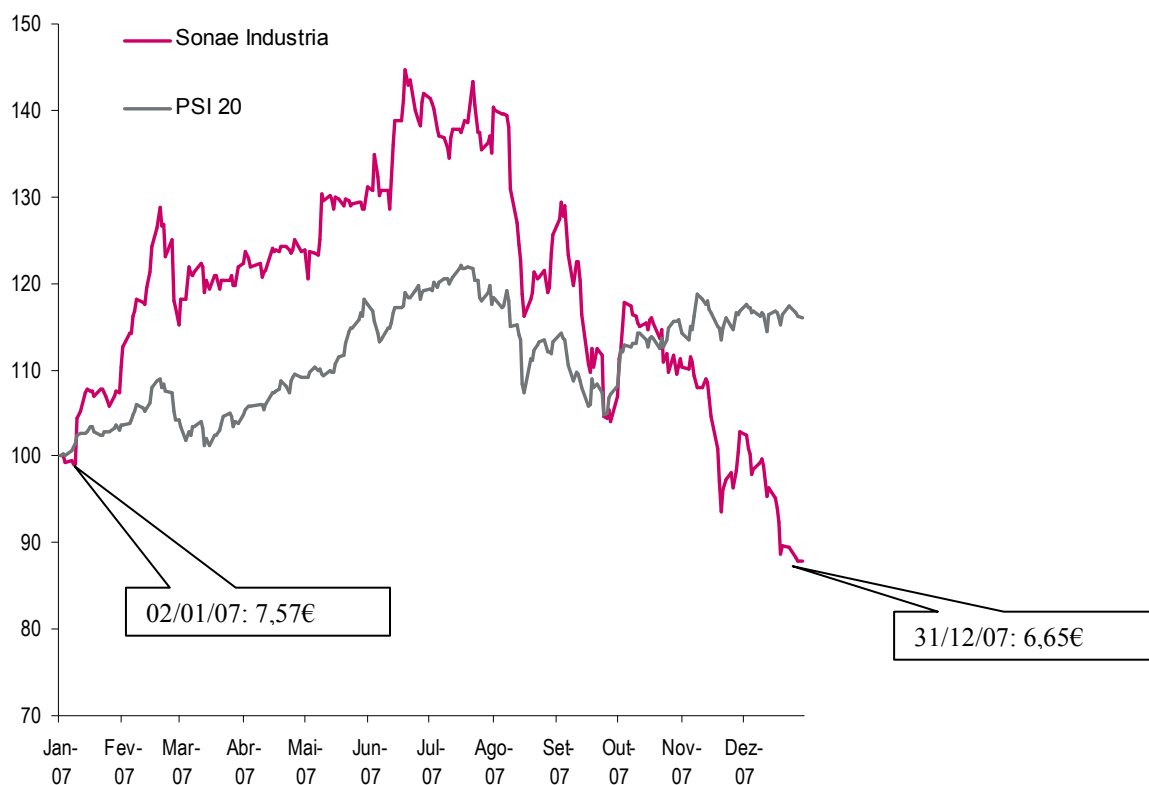
Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral de Accionistas. Grupos de accionistas, representando entre 10 e 20% do capital social da sociedade, podem apresentar uma proposta independente, enviada previamente à Assembleia Geral de Accionistas, para nomear um Administrador. O mesmo accionista não pode apoiar mais de uma lista de Administradores e cada lista tem de identificar, pelo menos duas pessoas elegíveis, para preencher cada lugar no Conselho de Administração. 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.

#### **10. Comissão de Vencimentos**

A Comissão de Vencimentos da sociedade é eleita em Assembleia Geral para mandatos de três anos, sendo, actualmente, composta pela Efanor Investimentos - SGPS, SA, representada pelo Senhor Professor José Manuel Neves Adelino e pela Imparfin - SGPS, SA, representada pelo Senhor Engº Bruno Walter Lehmann.

## 11. Evolução da Cotação das Acções em 2007



### PRINCIPAIS EVENTOS EM 2007

- **24/01/2007:** Glunz é nomeada para Prémio Inovação na Alemanha
- **31/01/2007:** comunicado à imprensa sobre celebração de acordo com Swedwood Holding do Grupo IKEA
- **1/03/2007:** Apresentação dos resultados consolidados relativos ao exercício de 2006
- **13/04/2007:** Comissão Nacional de Mercado de Valores, espanhola aprova a Oferta Pública de Aquisição de 39 546 174 acções representativas de 8,84% do capital social da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)
- **17/05/2007:** Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro trimestre de 2007
- **18/05/2007:** comunicado relativo à finalização com sucesso da OPA sobre a Tafisa (Tableros de Fibras, SA)
- **4/06/2007:** informa sobre deliberação da Assembleia Geral relativa a autorização de transacção de acções próprias
- **5/07/2007:** divulgação do primeiro Relatório de Sustentabilidade
- **29/08/2007:** Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro semestre de 2007
- **7/11/2007:** Apresentação dos resultados consolidados relativos ao 3 trimestre 2007
- **28/11/2007:** comunicado relativo à alienação de terrenos em Pontevedra



## 12. 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 email, [investor.relations@sonaeindustria.com](mailto:investor.relations@sonaeindustria.com) ou por telefone: +351.220.100.638.

Para além disso, a Sonae Indústria tem um sítio institucional, [www.sonaeindustria.com](http://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 é Rui Correia, que pode ser contactado via Departamento de Apoio ao Investidor, ou, se pretendido, através do email, [rmcorreia@sonaeindustria.com](mailto:rmcorreia@sonaeindustria.com).

## 13. Política de Distribuição de Dividendos

Recentemente, a Sonae Indústria não tem distribuído dividendos, tendo optado por reforçar o balanço, devido à deterioração significativa dos capitais próprios, resultante das perdas acumuladas desde 2003. Como a Sonae Indústria recuperou a sua solidez financeira e está a gerar resultados positivos, irá ser proposta uma política de distribuição, até 50% dos Resultados Líquidos, atribuível aos accionistas da Sonae Indústria. Todos os anos, o rácio de pagamento real a ser proposto, terá em consideração o cumprimento deste objectivo de rácio de pagamento de 50% e o planeamento de oportunidades de investimento, no futuro próximo, pelo Conselho de Administração. Relativamente ao exercício de 2007 o Conselho de Administração irá propôr à Assembleia Geral de Accionistas a distribuição de 50% dos Resultados Líquidos Consolidados atribuíveis a accionistas da Sonae Indústria.

#### **14. Planos de Atribuição de Acções e Planos de Atribuição de Opções de Aquisição de Acções**

A Sonae Indústria não atribui remunerações ou outras compensações, que envolvam ou estejam relacionados com planos de atribuição de acções ou de atribuição de opções de aquisição de acções.

#### **15. Negócios com Partes Relacionadas**

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

#### **16. Remuneração Anual do Auditor**

Os auditores externos da sociedade são a PriceWaterhouseCoopers, que, no exercício de 2007, facturou à Sonae Indústria e às sociedades suas participadas o valor total de 696.839 euros, sendo 95,3% relativos a serviços de auditoria e de revisão legal de contas e 4,7% relacionados com outros serviços.

Os serviços de consultadoria fiscal e os outros serviços são prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, pelo que se encontra salvaguardada a independência do auditor.

#### **17. Gestão de Riscos**

A Sonae Indústria possui um departamento de Gestão de Risco, o qual acompanha e promove o desenvolvimento de actividades sistemáticas e estruturadas de gestão dos riscos do negócio.

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 da organização.

A Gestão de Risco compreende os processos de identificação dos riscos potenciais, analisando o seu possível impacto nos objectivos estratégicos da organização e prevendo 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. Os riscos relacionados com danos patrimoniais e perdas de exploração estão cobertos por uma apólice global, desenvolvida e implementada localmente. A Sonae Indústria adopta esta apólice global como suporte aos processos de gestão de risco e está empenhada em melhorar, quer a protecção das fábricas, quer os níveis de prevenção, para reforçar esta parceria.

## **O processo de Gestão de Risco Integrada**

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

Neste exercício, o processo de sistematização, desencadeado em 2004, foi consolidado, tendo sido perfeitamente integrado e alinhado com os objectivos estratégicos do negócio, visando a prioritização, 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 e completa, 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.

Foi desenvolvido um *ScoreCard* de Riscos (RiSC 07), identificando e definindo os indicadores-chave de desempenho (KPIs), para desafiar e monitorizar o cumprimento dos Planos de Acção preparados para responder aos Riscos Críticos identificados. Os KPIs identificados são integrados no Processo de Compensação dos colaboradores que têm a capacidade para lidar e gerir estes riscos. Tal é efectuado através da identificação e cumprimento de acções, incluídas no processo PAR (Plano de Acções e Recursos), para responder àqueles riscos e subsequente medição do seu impacto através dos KPIs. A medição dos KPIs e a definição dos objectivos são efectuadas localmente (em cada país).

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

## **A Gestão de Risco Operacional**

O fabrico de painéis derivados de madeira é uma actividade industrial com um risco operacional muito significativo, quer de incêndio, quer de explosão. Enquanto líder mundial, seria inaceitável para a Sonae Indústria não ter capacidade para recuperar de forma cabal de um evento catastrófico. Por isso, a prevenção de perdas e a protecção de activos-chave é uma preocupação constante no nosso Grupo.

Como resposta estruturada para esta «exposição ao risco», foi estabelecido, em 2003, um Programa ambicioso de Prevenção de Perdas.

Este programa é a base fundamental para a estratégia de prevenção de perdas e de danos aos activos fixos, para todas as fábricas.

## **Standards Corporativos de Risco**

Desenvolvidos em 2003, os Standards para Riscos Corporativos estão divididos em diversos grupos de Prevenção de Danos, a saber:

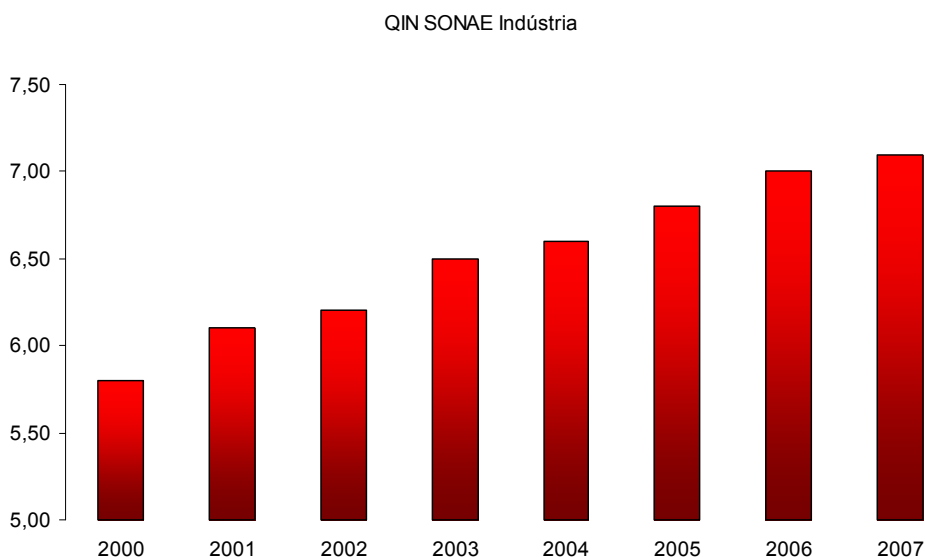
- Programas de Gestão
- Protecção Automática contra Incêndios
- Sistemas específicos de Protecção de Maquinaria e Equipamento
- Vigilância
- Combate a Incêndios
- Armazenamento
- Manutenção
- Abastecimento de Água
- Planos de Contingência e de Continuidade do Negócio

No último trimestre do ano, foi lançado um projecto visando desenvolver uma versão analítica destes standards com o suporte de consultores externos reconhecidos e de um dos principais representantes do mercado segurador actualmente envolvido com a Sonae Indústria.

Com este projecto, cuja conclusão se prevê para o primeiro trimestre de 2008, a Sonae Indústria pretende facilitar o entendimento e a implementação proficiente destes standards em todas as suas unidades.

### Inspeções Externas

Apoiada nos Standards de Risco Corporativo, a Swiss Re GAPS efectua inspeções a todas as unidades, de dois em dois anos, emitindo um relatório com um conjunto de recomendações e a atribuição de um índice de qualidade do risco para cada fábrica (QIN - Quality Index Number). Desde 2000, o QIN global da Sonae Indústria tem melhorado continuamente de 5,8 em 2000 para 7,1 em 2007 (numa escala de 0 a 10).



Complementarmente, a AIG Europe participa activamente no programa de Engenharia de Risco em colaboração com a Swiss Re e os serviços de gestão de risco da mediadora de seguros - MDS.

Em 2007, foram efectuadas 22 inspeções externas pela Swiss Re GAPS e pela AIG Europe, em estreita colaboração com cada uma das fábricas e com o suporte do Departamento de Gestão de Risco.

## **Inspeções Internas**

É efectuada uma visita interna a todas as fábricas, de 18 em 18 meses, para analisar a situação das recomendações internas e externas anteriores e para avaliar o cumprimento dos Standards Corporativos de Risco. Em 2006, foram efectuadas 10 inspeções internas.

## **Formulário de Auto-Avaliação**

Um Procedimento Trimestral de *Control Self-Assessment*, utilizando um formulário de auto-avaliação, tem vindo a ser efectuado, por cada fábrica, desde 2000. Este formulário avalia 106 aspectos, agrupados por 23 categorias. Todas as não-conformidades detectadas automaticamente geram uma acção correctiva; trimestralmente, o sistema faz um acompanhamento das acções correctivas pendentes.

Em 2007, com o Formulário de Auto-avaliação implementado em LotusNotes, o processo gerou 413 acções correctivas, das quais 162 foram implementadas e 251 estavam em curso, no final do ano.

## **Plano de Risco 2004-2010**

Todos os planos individuais das fábricas (que são actualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento, até 2010, dos Standards Corporativos de Risco. 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 2004-2010 é parte integrante do Plano-Base Industrial da Sonae Indústria, o qual consiste do planeamento do investimento, para cada fábrica, nos próximos 5 anos.

## **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 locais do mercado segurador e 50% calculado pela qualidade do risco de cada fábrica. O primeiro é calculado, de acordo com os níveis locais de prémios do mercado segurador e o último, segundo o QIN de cada fábrica, de modo a que os que têm um desempenho inferior paguem a sua quota justa dos custos do seguro.

## **Facto Relevante**

A 17 de Abril de 2006, ocorreu um incêndio importante na fábrica da Sonae Indústria, em Lac Mégantic, no Canadá. A área produtiva principal da fábrica - a segunda linha de aglomerado de partículas - e uma parte substancial da área de preparação foram fortemente afectadas. A actividade operacional desta linha foi interrompida durante cerca de 20 meses e apenas recomeçou a sua actividade em Dezembro de 2007.

Os procedimentos de gestão de risco existentes contribuíram para a ausência de danos pessoais graves. Em termos económicos, o impacto não deverá ser significativo, dado existir uma cobertura de riscos patrimoniais e de perdas de exploração.

## **Novas Aquisições**

Durante 2006, foram adquiridas pela Sonae Indústria quatro fábricas: três na Alemanha e uma em França. No segundo semestre do ano, a Gestão de Risco iniciou o processo de implementação dos Standards Corporativos de Risco nestas fábricas. Durante este ano foram efectuadas inspecções externas a estas fábricas pela Swiss Re GAPS/AIG Europe, utilizando os standards de referência tendo sido registados índices de risco em cada uma das fábricas em linha com os índices médios de risco da Sonae Indústria.

## **A Organização da Gestão de Risco**

Sendo responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da Sonae Indústria, nos diferentes níveis da organização, a actividade de gestão de risco é apoiada e suportada pelo Departamento de Gestão de Risco e também pelo Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão.

O departamento de Gestão de Risco tem uma equipa central de 2 pessoas a tempo inteiro. Está formalmente constituída uma rede de Responsáveis pela Gestão de Risco por País, em cada um dos países onde a Sonae Indústria tem fábricas e, em cada uma das unidades, existe um Responsável da Unidade pela Gestão de Risco.

O Departamento de Planeamento Corporativo e de Controlo de Gestão tem 8 pessoas e está dividido em três equipas, para permitir uma gestão mais eficaz dos desafios e alterações que os nossos 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.

## **18. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho de administração noutras sociedades, à data de 31 de Dezembro de 2007:**

### **Belmiro Mendes de Azevedo:**

- BA – Business Angels SGPS, S.A. (Administrador Único)
- Casa Agrícola de Ambrães, S.A. (Presidente)
- Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (Presidente)
- Praça Foz – Sociedade Imobiliária, S.A. (Presidente)
- Setimanale – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Capital, SGPS, S.A. (Presidente e CEO)
- Spred, SGPS, S.A. (Presidente)

### **José Alvaro Cuervo Garcia:**

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

### **Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:**

- Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Imparfin, SGPS, S.A.
- Inparvi, SGPS, S.A.
- Migracom – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae, SGPS, S.A. (Presidente da Comissão Executiva)
- Sonae Distribuição – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Sierra, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonaecom, SGPS, S.A. (Presidente)

### **Per Otto Knuts:**

- Glunz AG (Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)

### **Knut Thomas Alarik Nysten:**

- Glunz AG (Presidente do Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)

### **Carlos Francisco de Miranda Guedes Bianchi de Aguiar:**

- 173509 Canada, INC. (Presidente)
- Agepan Tarkett Laminate Park GmbH & Co. Kg (Presidente)
- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- Darbo, SAS
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Ecociclo II – Energias, S.A.
- Euro Decorative Boards, Ltd.
- Euromegantic Ltée. (Presidente)
- Euroresinas - Industrias Quimicas, S.A.
- GHP GmbH
- Glunz AG (Presidente)
- Glunz Service GmbH
- Glunz UK Holdings, Ltd.

- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS (Presidente)
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Movelpartes – Componentes para a Indústria do Mobiliário, S.A.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- Rochester Real Estate, Ltd.
- SIAF - Imobiliária, S.A.
- Somit - Imobiliária, S.A.
- Somit – Sociedade de Madeiras Industrializadas e Transformadas, S.A.
- Sonae – Indústria de Revestimentos, S.A.
- Sonae – Serviços de Gestão, S.A.
- Sonae International, Ltd.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd. (Presidente)
- Sonae Tafibra Benelux, B.V.
- Sonae Tafibra UK, Ltd.
- Sonae UK, Ltd.
- Spanboard Products, Ltd.
- Tableros de Fibras, S.A. (Presidente)
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber – Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd. (Presidente)
- Tafibrás Participações S.A. (Presidente)
- Tafisa Brasil S.A. (Presidente)
- Tafisa France S.A. (Presidente)
- Tafisa UK, Ltd.
- Taiber – Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tarkett Agepan Laminate Flooring, SCS (Presidente)
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.

**Rui Manuel Gonçalves Correia:**

- 173509 Canada, INC.
- Agepan Tarkett Laminate Park GmbH & Co. Kg
- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Ecociclo II – Energias, S.A.
- Euromegantic Ltée.
- Euroresinas - Industrias Quimicas, S.A.
- GHP GmbH
- Glunz AG
- Glunz UK Holdings, Ltd.
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Megantic, B.V.
- Movelpartes – Componentes para a Indústria do Mobiliário, S.A.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- SC - Consultadoria de Gestão, S.A.
- SIAF - Imobiliária, S.A.



- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Somit - Imobiliária, S.A.
- Somit – Sociedade de Madeiras Industrializadas e Transformadas, S.A.
- Sonae – Indústria de Revestimentos, S.A.
- Sonae – Serviços de Gestão, S.A.
- Sonae Indústria – Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd.
- Tableros de Fibras, S.A.
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafisa France S.A.
- Tafisa UK, Ltd.
- Tarkett Agepan Laminate Flooring, SCS
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.

**Christophe Chambonnet:**

- Agepan Tarkett Laminate Park GmbH & Co. Kg
- Glunz AG
- Tavapan, S.A.

**José António Comesaña Portela:**

- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A. (Presidente)
- Compañía de Industrias y Negocios, S.A.
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- SCS Beheer, B.V.
- Serradora Boix, SL
- SIAF – Imobiliária, S.A.
- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Somit – Imobiliária, S.A.
- Somit – Sociedade de Madeiras Industrializadas e Transformadas, S.A.
- Sonae – Serviços de Gestão, S.A.
- Tableros de Fibras, S.A.
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber, Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibrás Participações, S.A. (Presidente)
- Tafisa Brasil, S.A. (Presidente)
- Taiber, Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecmasa Reciclados de Andalucia, SL
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A. (Presidente)

**Louis Maurice Brassard:**

- 173509 Canada, Inc.
- Euromegantic Ltée.
- Isoroy SAS
- Sonae Novobord (PTY) Ltd.
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafisa France S.A.

## **19. Listagem das funções anteriormente exercidas pelos membros do conselho de administração**

Nos últimos cinco anos, Belmiro de Azevedo, Carlos Bianchi de Aguiar, Rui Correia, José Antonio Comesaña, Christophe Chambonnet e Paulo Azevedo foram Administradores de outras empresas do grupo Efanor/Sonae.

No mesmo período, os seguintes Administradores exerceram outros cargos nas seguintes empresas, não pertencentes ao grupo Efanor/Sonae:

### **Per Otto Knuts:**

- Stora Feldmühle AG
- FPB Holding AG

### **Knut Thomas Alarik Nystén:**

- MD Lang Papier GmbH
- Myllykoski Corporation