

SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S. A.

Sede social: Lugar do Espido, Via Norte, Maia

Matriculada na C.R.C. da Maia

sob o nº Único de Matrícula e Identificação Fiscal 506 035 034

Capital Social: 700 000 000 euros

Sociedade Aberta

RELATÓRIO DO GOVERNO DA SOCIEDADE

EXERCÍCIO DE 2013

11 Março 2014

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| PARTE I – INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA SOBRE ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE | 3 |
| A. ESTRUTURA ACIONISTA | 3 |
| I. Estrutura de Capital | 3 |
| II. Participações Sociais e Obrigações Detidas | 4 |
| B. ORGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES | 5 |
| I. Assembleia Geral | 5 |
| a) Composição da mesa da assembleia geral | 5 |
| b) Exercício do Direito de Voto | 5 |
| II. Administração e Supervisão | 6 |
| a) Composição | 6 |
| b) Funcionamento | 9 |
| c) Comissões no seio do órgão de administração ou supervisão e administradores delegados | 13 |
| III. Fiscalização | 17 |
| a) Composição | 17 |
| b) Funcionamento | 19 |
| c) Competências e funções | 20 |
| IV. Revisor Oficial de Contas | 20 |
| V. Auditor Externo | 21 |
| C. ORGANIZAÇÃO INTERNA | 22 |
| I. Estatutos | 22 |
| II. Comunicação de Irregularidades | 22 |
| III. Controlo interno e gestão de riscos | 24 |
| IV. Apoio ao Investidor | 33 |
| V. Sítio de Internet | 33 |
| D. REMUNERAÇÕES | 35 |
| I. Competência para a determinação | 35 |
| II. Comissão de remunerações | 35 |
| III. Estrutura das remunerações | 36 |
| IV. Divulgação das Remunerações | 39 |
| V. Acordos com Implicações Remuneratórias | 41 |
| VI. Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (Stock Options) | 41 |
| E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS | 43 |
| I. Mecanismos e procedimentos de controlo | 43 |
| II. Elementos relativos aos negócios | 44 |
| PARTE II – AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO | 45 |
| 1. Identificação do Código de governo das sociedades adotado | 45 |
| 2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado | 45 |

PARTE I – INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA SOBRE ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

A. ESTRUTURA ACIONISTA

I. ESTRUTURA DE CAPITAL

1. Estrutura de capital

O capital social da Sonae Indústria é de 700 milhões de euros e é representado por 140 milhões de ações ordinárias, nominativas e com um valor nominal de 5 euros por ação. Todas as ações estão cotadas na NYSE Euronext Lisbon.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

Não existem quaisquer restrições relativamente à transferência ou venda de ações da sociedade.

3. Ações próprias

A sociedade não detém quaisquer ações próprias;

4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sociedade em acordos significativos

Em 31 de Dezembro de 2013 existiam financiamentos no montante de cerca de 131 milhões de euros (representando 19% do endividamento líquido consolidado), relativamente aos quais os respetivos credores têm a possibilidade de considerar vencida a dívida, no caso de mudança do controlo acionista, não se afigurando que estes acordos possam prejudicar a livre transmissibilidade das ações da sociedade. Não foram estabelecidos quaisquer outros acordos relevantes sujeitos a alterações ou cessação, no caso de transferência de controlo da sociedade.

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo acionista

Não existem quaisquer limitações estatutárias relativas ao número de votos que podem ser exercidos por um único acionista.

6. Acordos parassociais

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.

II. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS

7. Titulares de Participações Qualificadas

| Accionista | Nº de ações | % Capital Social | % Direitos de Voto |
|---|-------------------|------------------|--------------------|
| Efanor Investimentos, SGPS, SA (1) | | | |
| 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 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% |
| Total de Imputação | 72,013,552 | 51.4383% | 51.4383% |

(1) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do nº1 do Artº 20º e do nº1 do Artº 21º do CVM, o ultimate beneficial owner, porquanto detém cerca de 99 % do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez domina integralmente a Pareuro BV.

8. Indicação sobre o número de ações e obrigações detidas por membros dos órgãos de administração e de fiscalização.

Os administradores da Sonae Indústria detinham as seguintes ações da sociedade, a 31 de Dezembro de 2013:

| Nº de ações | | Nº de ações | |
|---|------------|---|------------|
| 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 ação é detida pelo conjugue) | | Pareuro, BV (3) | 5,583,100 |
| Sonae Indústria, SGPS, SA | 1,010 | (2) Migracom, SGPS, SA | |
| (detidas pelo conjugue) | | Sonae Indústria, SGPS, SA | 90,000 |
| Duarte Paulo Teixeira de Azevedo | | Imparfin, SGPS, SA (4) | 150,000 |
| Efanor Investimentos, SGPS, SA (1) | 1 | (3) Pareuro, BV | |
| Migracom, SGPS, SA (2) | 1,969,996 | Sonae Indústria, SGPS, SA | 27,118,645 |
| Rui Manuel Gonçalves Correia | | (4) Imparfin, SGPS, SA | |
| Sonae Indústria, SGPS, SA | 12,500 | Sonae Indústria, SGPS, SA | 278,324 |

9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital

O Conselho de Administração da Sonae Indústria pode deliberar aumentar o capital social da sociedade até ao montante de mil e duzentos milhões de euros, por uma ou mais vezes, por entradas em dinheiro, nos termos estabelecidos na lei. Estes poderes foram-lhe atribuídos na Assembleia Geral realizada no dia 28 de Abril de 2010 e podem ser exercidos durante o prazo de cinco anos a contar daquela data, sem prejuízo da assembleia geral poder renovar estes poderes. O Conselho de Administração não usou ainda os poderes que lhe foram conferidos na referida Assembleia Geral.

10. Relações de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

Não existem relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a sociedade.

B. ORGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

I. ASSEMBLEIA GERAL

a) Composição da mesa da assembleia geral

11. Identificação e cargos dos membros da Mesa da Assembleia Geral e respectivo mandato

A Mesa da Assembleia Geral foi eleita na Assembleia Geral Anual de Acionistas da Sonae Indústria, realizada em 29 de Março de 2012 para o mandato 2012-2014, era à data de 31 de Dezembro de 2013 composta por:

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

Os membros da mesa da Assembleia Geral renunciaram aos cargos que desempenhavam no início do mês de março de 2014.

b) Exercício do Direito de Voto

12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto

Nos termos dos estatutos da sociedade, a Assembleia Geral é constituída apenas pelos acionistas 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, têm direito a participar nas assembleias gerais e aí 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 ações que lhe confirmem, segundo a lei e o contrato de sociedade, pelo menos um voto.

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

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

Os estatutos da sociedade estabelecem que, enquanto a sociedade for considerada «sociedade com o capital aberto ao investimento do público», os acionistas 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 receção, 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 acionista 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, preveem que o voto por correspondência possa ser exercido por via eletrónica, se esse meio for colocado à disposição dos acionistas e constar do aviso convocatório. Esta possibilidade 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 sociedade não adotou qualquer mecanismo que provoque o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada ação.

13. Indicação da percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações

A cada ação corresponde um voto, sem qualquer limitação.

14. Deliberações acionistas que, por imposição estatutária, só podem ser tomadas com maioria qualificada

As deliberações são tomadas por maioria simples, exceto se a lei exigir outra maioria.

| |
|---------------------------------------|
| II. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO |
|---------------------------------------|

| |
|----------------------|
| a) Composição |
|----------------------|

15. Identificação do modelo de governo adotado.

Os estatutos da Sonae Indústria definem um modelo de governação da sociedade constituído por um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração analisa anualmente as vantagens e os possíveis inconvenientes da adoção deste modelo.

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

16. Regras estatutárias sobre requisitos procedimentais e materiais aplicáveis à nomeação e substituição dos membros do 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 cinco e no máximo de nove, eleitos em Assembleia Geral para mandatos de três anos.

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas. Grupos de acionistas, representando entre 10 e 20% do capital social da sociedade, podem apresentar uma proposta independente, enviada previamente à Assembleia Geral de Acionistas, para nomear um Administrador. O mesmo acionista 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 acionistas, 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 acionistas minoritários, terá de ser realizada uma eleição separada.

17. Composição do Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de Dezembro de 2013 era composto por 7 administradores, todos eleitos na Assembleia Geral Anual realizada em 29 de Março de 2012 para o mandato 2012-2014, com exceção de George Christopher Lawrie, que foi eleito na Assembleia Geral Anual realizada em 12 de Abril de 2013 até ao termo do mandato em curso.

Belmiro de Azevedo e Paulo Azevedo 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. Albrecht Ehlers foi inicialmente cooptado em Setembro de 2011. Javier Vega e Jan Bergmann foram eleitos na Assembleia Geral Anual de 2012.

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de Dezembro de 2013 tinha a seguinte composição:

- Belmiro Mendes de Azevedo – Presidente (Não executivo)
- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo – Vice-presidente (Não executivo)
- Albrecht Olof Lothar Ehlers (Não Executivo e Independente)
- Javier Vega de Seoane Azpilicueta (Não Executivo e Independente)
- Rui Manuel Gonçalves Correia (Executivo)
- George Christopher Lawrie (Executivo)
- Jan Kurt Bergmann (Executivo)

Belmiro Mendes de Azevedo foi presidente da Comissão Executiva até 15 de Fevereiro de 2013.

João Paulo dos Santos Pinto que tinha sido eleito para o mandato 2012-2014 e era membro da Comissão Executiva, renunciou ao cargo de administrador com efeitos a 31 de Outubro de 2013.

18. Distinção entre membros executivos e não executivos do Conselho de Administração

Dos (7) sete administradores, três (3) são membros executivos e quatro (4) são membros não-executivos.

Dos Administradores não-executivos, dois (2) são independentes. Relativamente ao administrador Albrecht Olof Lothar Ehlers, entende-se que a retribuição anual de 12 300 euros, que recebe da sociedade participada Glunz, AG por integrar o seu *Supervisory Board* não lhe retira a independência.

19. Qualificações Profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho de Administração

Belmiro de Azevedo (Presidente do Conselho de Administração): 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, atualmente, Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, S.A., Presidente do Conselho de Administração 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.

Javier Vega (Independente): Licenciatura em Engenharia de Minas pela *Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas* de Madrid e Licenciatura em Business Management pela Glasgow Business School (UK). Foi membro do Conselho de Administração de diversas sociedades, tais como Robert Bosh, Red Electrica de España, SEAT e Grupo Ferrovial. Atualmente exerce outros cargos de administração.

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 (CEO): 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 CEO da Sonae Indústria em Fevereiro de 2013.

Christopher Lawrie (CFO): BA (Honours) Degree" em Gestão e Finanças da Universidade de Greenwich, em Inglaterra. Possui uma vasta experiência na banca de investimentos, tendo passado pela Schrodgers, BZW e Credit Suisse onde desempenhou a função de Director da área de Corporate Finance no sector das telecomunicações para o Sul da Europa. Em 2001, integrou o Grupo Sonae/Efanor, onde exerceu funções de CFO na Sonaecom e, posteriormente, foi nomeado CEO da Sonae Retail Properties. Assumiu a função de CFO da Sonae Indústria em 2013.

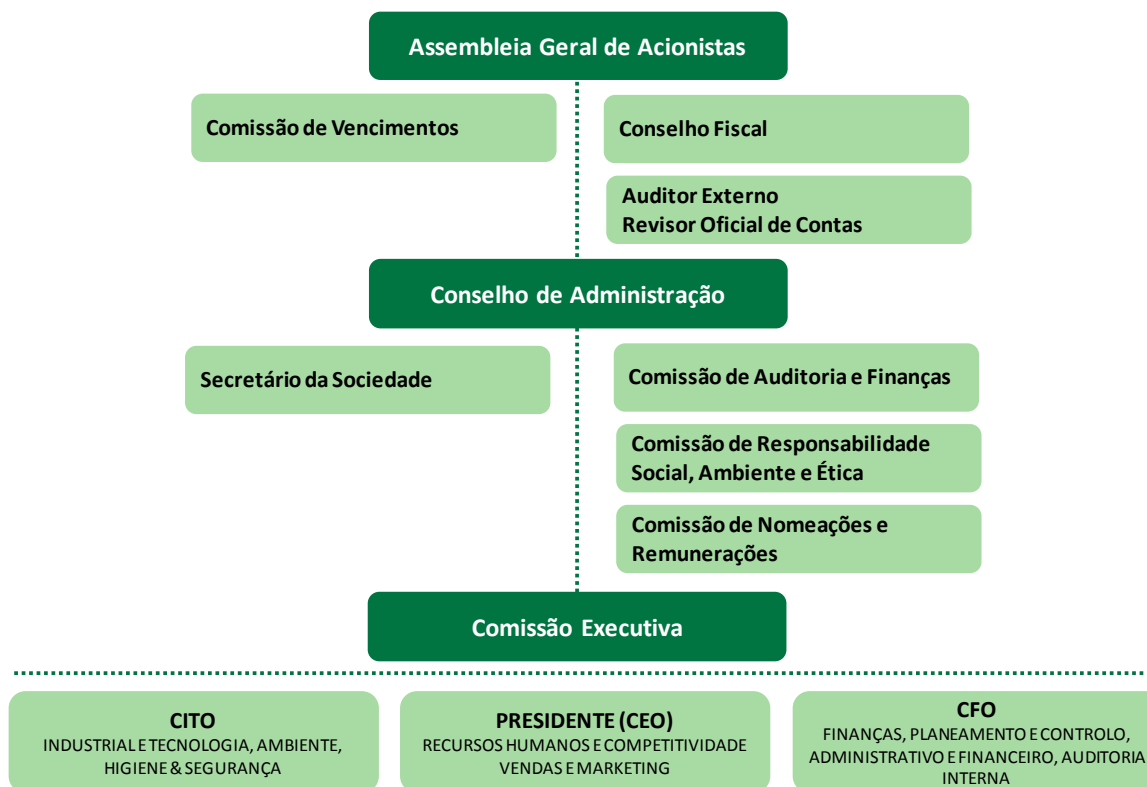
Jan Bergmann (CITO): Licenciatura em Engenharia – Universidade Técnica de Berlin (Alemanha, "Dr.-ING" Universidade Técnica de Berlin, Business Administration and Finance for Technical Managers – European School of Management and Technology. Exerceu diversos cargos no Grupo DuPont e entrou em Janeiro de 2011 para a Glunz AG.

20. Relações familiares, profissionais ou comerciais, habituais e significativas, dos membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

O administrador não executivo Belmiro de Azevedo é acionista maioritário da Efanor Investimentos, SGPS, SA e o administrador não executivo Paulo Azevedo é filho de Belmiro de Azevedo.

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

A repartição de competências entre os vários órgãos sociais e comissões é a seguinte:



b) Funcionamento

22. Existência e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração e a Comissão Executiva possuem regulamentos de funcionamento que podem ser consultados no sítio da sociedade www.sonaeindustria.com.

23. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade de cada membro do Conselho de Administração

Durante o exercício de 2013, o Conselho de Administração reuniu 10 vezes, tendo registado em ata o teor das respectivas deliberações, tendo a assiduidade sido de 100% para todos os membros, com exceção de Paulo Azevedo e Albrecht Ehlers cuja assiduidade foi de 80%.

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

Compete à Comissão de Vencimentos da sociedade, em diálogo com a Comissão de Nomeações e Remunerações, proceder à avaliação de desempenho dos administradores executivos.

25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos.

Os critérios de avaliação de desempenho dos administradores executivos são pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu

próprio desempenho individual. Estes critérios estão melhor especificados no ponto deste relatório relativo às Remunerações.

Os já referidos critérios de avaliação dos administradores executivos e que se encontram pré-determinados, são os seguintes: critérios objetivos relacionados com o grau de sucesso de implementação das iniciativas e ações acordadas a implementar no ano em questão; e critérios subjetivos 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.

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

Os membros da Comissão Executiva dedicam-se a tempo inteiro à administração da Sonae Indústria e das sociedades suas participadas.

Os demais membros do Conselho de Administração, atualmente, 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)
- Sonae – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Capital, SGPS, S.A. (Presidente)
- Spred, SGPS, S.A. (Presidente)

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 Sierra, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Specialized Retail, SGPS, SA (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 Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.

- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- Darbo, SAS (Presidente)
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- GHP GmbH
- Glunz AG (Presidente)
- Glunz UK Holdings, Ltd.
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS (Presidente)
- LaminatPark GmbH & Co. Kg
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Megantic, B.V.
- Poliface North America Inc.(Presidente)
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- 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 Indústria (UK) Ltd.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd. (Presidente)
- Sonae Tafibra International BV
- Spanboard Products, Ltd.
- Tableros de Fibras, S.A. (Presidente)
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber, Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd. (Presidente)
- Tafisa Canada Inc. (Presidente)
- Tafisa Developpment SASU (Presidente)
- Tafisa France S.A.S
- Tafisa Investissements SASU (Presidente)
- Tafisa Participations SASU (Presidente)
- Tafisa UK, Ltd.
- Taiber, Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A. (Presidente)

George Christopher Lawrie

- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Glunz AG
- Glunz UK Holdings, Ltd.
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- LaminatPark 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 Indústria-Management Services, SA
- Sonae Indústria – Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A.
- Sonae Indústria (UK) Ltd.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd.
- Spanboard Products, Ltd.
- Tableros de Fibras, S.A. (Vice-Presidente)

- Tableros Tradema, SL
- Tafiber, Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafisa Canada Inc.
- Tafisa UK, Ltd.
- Taiber, Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecmasa Reciclados de Andalucía SL (Presidente)
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.(Vice-Presidente)

Jan Kurt Bergmann:

- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- GHP GmbH
- Glunz AG (Vice-Presidente)
- Glunz Service GmbH
- Glunz UKA GmbH
- LaminatePark GmbH & Co. Kg
- OSB GmbH
- Sonae Indústria-Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, SA
- Tableros de Fibras, SA
- Tafibra Suisse SA (Presidente)
- Tool GmbH (Presidente)

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:

- Imoassets-Sociedade Imobiliária, SA (Presidente)

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:

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

Albrecht Ehlers:

- Erich-Brost-Institut für Journalismus in Europa GmbH

Javier Vega:

- Gestlink, SA (Presidente)

- DKV Seguros (Presidente)
- MásMóvil (Presidente)
- Ydilo Voice Solutions, SA
- Tavex Algodorena, SA

Membro do órgão de fiscalização:

Albrecht Ehlers:

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

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

27. Identificação das comissões criadas no seio do Conselho de Administração e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento das mesmas

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 uma Comissão Executiva, bem como 3 Comissões com Competências Especializadas.



O regulamento de funcionamento da Comissão Executiva pode ser consultado no sítio da sociedade: www.sonaeindustria.com.

28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é nomeada pelos membros do Conselho de Administração e é composta por 3 membros, com as seguintes áreas de responsabilidade:

Comissão Executiva

Rui Correia
(CEO)

Christopher Lawrie
(CFO)

Jan Bergmann
(CITO)

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 projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade;
- h) aprovação do business plan e do orçamento anual da Sociedade;
- i) definição das políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de atribuição de ações e planos de atribuição de remuneração variável, aplicável a quadros de topo, 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 topo, 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 Acionistas;
- j) definição ou alteração de políticas contabilísticas sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- k) aprovação de contas trimestrais e relatório e contas semestrais;
- l) compra e venda, leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em ativos fixos tangíveis quando envolvam valores que excedam o montante de cinco milhões de euros por cada transação;
- m) subscrição ou compra de ações em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de vinte milhões de euros;
- n) investimento em novas sociedades bem como investimento em outros ativos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros;
- o) outros investimentos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros, exceto se enquadrados no curso ordinário dos negócios, nomeadamente investimentos de curto prazo de liquidez disponível;
- p) desinvestimentos ou alienação de ativos desde que resulte da referida transação um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a 5%) sobre os resultados operacionais da sociedade ou afete 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.

Com a saída de João Paulo Pinto, as áreas de responsabilidade da Comissão Executiva ficaram assim divididas:

- Rui Manuel Gonçalves Correia - CEO
- George Chistopher Lawrie - CFO
- Jan Kurt Bergmann - CITO



A Comissão Executiva reúne-se ordinariamente, pelo menos, uma vez por mês, com exceção do mês de Agosto e, além disso, todas as vezes que o seu Presidente a convoque; a reunião só poderá realizar-se, desde que se encontrem presentes ou representados a maioria dos seus membros. O Presidente Executivo preside à reunião.

Em 2013 a Comissão Executiva reuniu 17 vezes, tendo registado em ata o teor das respectivas deliberações, tendo a assiduidade sido de 100% para todos os seus membros com exceção de Jan Bergmann cuja assiduidade foi de cerca de 94%.

As deliberações da Comissão Executiva são tomadas pela maioria dos seus membros presentes ou representados, incluindo aqueles que votem por correspondência. Na falta de quórum, a Comissão Executiva deverá submeter a matéria em causa a deliberação do Conselho de Administração.

Com o objetivo de manter o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal permanentemente informado das deliberações da Comissão Executiva, o Presidente da Comissão Executiva disponibiliza, a todos os seus membros, as atas 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.

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

O Conselho de Administração nomeou ainda três comissões com competências especializadas.

Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC)

O BAFC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

- Javier Vega (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 2013, o BAFC reuniu 5 vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas deliberações.

As competências atribuídas ao BAFC, como comissão especializada do Conselho de Administração, são desenvolvidas numa ótica 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, analisar os resultados dos trabalhos da auditoria interna e externa, 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.

Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética (SREEC)

O SREEC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

- Belmiro de Azevedo (Presidente);
- Albrecht Ehlers (Independente);
- Javier Vega (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 a 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 adoção do Código de Conduta, bem como proceder à sua atualização sempre que necessário.

Esta comissão tem uma Subcomissão de Ética composta por um membro do Conselho de Administração Independente e Não-Executivo, pelo Auditor Interno e pela Responsável Global de Recursos Humanos, 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 atuais da Subcomissão de Ética são:

- Albrecht Ehlers (Presidente)
- Edite Barbosa (Responsável Global de Recursos Humanos)
- Rogério Ribeiro (Auditor Interno)

O SREEC reuniu 2 vezes durante o ano de 2013 e registou em ata o teor das suas deliberações.

A Subcomissão de Ética reuniu 2 vezes.

Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC)

O BNRC é composto pelos seguintes Administradores não-executivos:

- Belmiro de Azevedo (Presidente);
- Javier Vega (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 atividade 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 atividade desenvolvida pelos administradores, não possuindo assim o necessário conhecimento que lhe permite exercer as funções que lhe competem de forma correta. 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 2013, o BNRC reuniu 2 vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas reuniões.

| |
|--------------------------|
| III. FISCALIZAÇÃO |
|--------------------------|

| |
|----------------------|
| a) Composição |
|----------------------|

30. Identificação do órgão de fiscalização: 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 seja de, respectivamente, três ou mais elementos, sendo eleitos para mandatos de três anos.

31. Composição

O Conselho Fiscal da sociedade foi eleito na Assembleia Geral Anual de 2012, para o mandato 2012-2014 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

Os atuais membros do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez, nas seguintes datas:

- Manuel Heleno Sismeiro – Abril 2009
- Armando Luís Vieira de Magalhães – Maio 2007
- Jorge Manuel Felizes Morgado – Maio 2007
- Óscar José Alçada da Quinta – Maio 2007

32. Independência dos membros do Conselho Fiscal

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

Com vista a garantir a cada momento a independência dos membros do Conselho Fiscal, os respetivos membros, previamente à respetiva designação, emitiram declarações atestando que: (i) não incorriam em nenhuma das incompatibilidades previstas no artigo 414º-A do Código das Sociedade Comerciais, bem como que não se encontravam em qualquer circunstância que afete a sua independência nos termos do disposto no nº5 do artigo 414º do mesmo diploma legal; (ii) comunicariam à sociedade a ocorrência de qualquer facto que, no decurso do mandato, determine incompatibilidade ou perda de independência.

33. Qualificações profissionais dos membros do Conselho Fiscal

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.

b) Funcionamento

34. Existência e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento do Conselho Fiscal

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal está disponível no sítio da sociedade www.sonaeindustria.com.

35. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade às reuniões realizadas de cada membro do Conselho Fiscal

Em 2013 o Conselho Fiscal reuniu 6 vezes, tendo registado em ata o teor das respectivas deliberações, e com uma assiduidade de 100% de todos os membros com exceção do membro Jorge Morgado o qual teve uma assiduidade de 50%.

36. Disponibilidade de cada um dos membros com descrição de cargos exercidos em outras empresas, dentro e fora do grupo e demais atividades relevantes exercidas pelos membros do Conselho Fiscal

Os membros do Conselho Fiscal acumulam as suas funções com o exercício de outros cargos a seguir elencados e com outras atividades, conforme referido no ponto 33

Funções exercidas pelos membros do Conselho Fiscal à data de 31 de Dezembro de 2013

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)
- Real Vida Seguros (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)

c) Competências e funções

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

O Conselho Fiscal deve aprovar a contratação, pela sociedade ou por sociedades integradas no seu consolidado, do auditor externo ou de quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, para a prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria.

38. Outras funções do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal exerce todas as competências que lhe são atribuídas por lei.

Além daquelas competências o Conselho Fiscal da sociedade deve emitir parecer prévio relativamente a qualquer transação com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários (acionistas de referência), nos termos explicitados no ponto 91.

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

IV. REVISOR OFICIAL DE CONTAS

39. Identificação do revisor oficial de contas

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

40. Permanência de Funções

A PriceWaterhouseCoopers é o revisor oficial de contas da sociedade desde a Assembleia Geral Anual de 2006, e está no seu terceiro mandato de três anos.

41. Outros serviços prestados pelo ROC à sociedade

Durante o ano de 2013 a PriceWaterHouseCoopers não prestou quaisquer outros serviços para além dos de auditoria ou com ele relacionados, à sociedade e/ ou a sociedades por ela participadas.

V. AUDITOR EXTERNO

42. Identificação do auditor externo

O auditor externo da sociedade é a PriceWaterHouseCoopers & Associados, SROC, Lda, representada por Hermínio António Paulos Afonso, registada na CMVM com o nº 9077

43. Permanência de Funções

A PriceWaterhouseCoopers é auditor externo da sociedade desde 2006. O seu representante atual Hermínio Afonso representa-a desde 20 de Setembro de 2011.

44. Política e periodicidade da rotação do auditor externo

A Sonae Indústria não definiu ainda uma política e periodicidade de rotação do auditor externo, uma vez que o terceiro mandato para o qual o revisor oficial de contas foi eleito apenas termina em 2014. Relativamente ao sócio revisor oficial de contas, a Sonae Indústria também não estabeleceu qualquer política de periodicidade, sendo que, sempre será cumprido o estabelecido na lei.

45. Avaliação do auditor externo

Foi o Conselho Fiscal que, na Assembleia Geral de 2012, 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 2013, 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 atividade e as conclusões do seu trabalho, através dos relatórios finais de auditoria. Desta forma, é-lhe possível efetuar 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.

46. Outros serviços prestados pelo auditor externo à sociedade

Durante o ano de 2013 não foram contratados outros serviços ao auditor externo da sociedade. No caso de, a sociedade ou qualquer sociedade sua participada, pretender contratar serviços ao auditor da sociedade distintos dos de auditoria, o Conselho Fiscal deverá aprovar a contratação desses serviços.

47. Remuneração anual

Os valores pagos pela Sonae Indústria e pelas sociedades suas participadas no exercício de 2013 à PriceWaterhouseCoopers foram os seguintes:

| Pela Sociedade | |
|---|--------------------|
| Valor dos serviços de revisão de contas (€) | 13 730 € / 3.15% |
| Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€) | 1 925 € / 0.44% |
| Por outras entidades que integram o grupo | |
| Valor dos serviços de revisão de contas (€) | 386 394 € / 88.63% |
| Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€) | 33 915 € / 7.78% |

C. ORGANIZAÇÃO INTERNA

I. ESTATUTOS

48. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade

As regras aplicáveis a alterações dos estatutos da sociedade são as estabelecidas na lei. Cabe à assembleia geral de acionistas 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.

II. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

49. Meios e política de comunicação de irregularidades

A Sonae Indústria possui um Código de Conduta, que contém uma política de comunicação de irregularidades, que se encontra disponível no sítio www.sonaeindustria.com. Com o Código de Conduta e a política de comunicação de irregularidades, a Sonae Indústria visa criar o clima e a oportunidade necessários para que os seus colaboradores e prestadores de serviços manifestem preocupações genuínas em relação a qualquer comportamento ou decisão que, no seu entender não respeite a ética ou o Código de Conduta da Sonae Indústria.

A denúncia deve ser enviada por e-mail ou por correio para um dos seguintes endereços:

Por e-mail: ethics.committee@sonaeindustria.com

Por correio: Sonae Industria SGPS, S.A.
Subcomissão de Ética da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética
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 a Subcomissão de Ética da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética.

Cada irregularidade será recebida pela Subcomissão de Ética 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 ações corretivas 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 ação 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 efetuado uma denúncia ou por ter participado numa investigação deve dar conhecimento desse facto de imediato à Subcomissão de Ética da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética.

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

A Subcomissão de Ética comunica ao Conselho Fiscal qualquer denúncia recebida.

A sociedade mantém um registo de todas as denúncias e processos investigados, bem como das respectivas conclusões o qual está 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 atividades do Grupo Sonae Indústria. É aplicável a todas as pessoas contratadas pelo Grupo, incluindo membros dos órgãos estatutários, e diretores 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 respetivas funções.

A Sonae Indústria adota e promove de forma ativa 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 ações, liderando de forma ativa a adoção destas normas e controlando a sua aplicação, constituindo sua obrigação garantir, na sua área de responsabilidade, o rigoroso cumprimento da lei, mantendo uma constante monitorização desse cumprimento, e transmitindo claramente aos seus colaboradores que o não cumprimento de qualquer lei que seja aplicável, poderá, para além de outras consequências legais, ter consequências disciplinares.

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 atividade. Em cada organização local também devem ser adotados princípios e ações adequados para lidar com questões éticas específicas que possam surgir nos respetivos 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 acionistas e outros investidores

- Criação de valor
- Transparência
- Cumprimento

Relacionamento com governos e comunidades locais

- Comportamento Ético
- Consciência Social
- Diretriz 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 sítio da empresa através do endereço: www.sonaeindustria.com.

III. CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

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

A Sonae Indústria implementou políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das diretivas dos órgãos de gestão. A Sonae Indústria tem integrado na sua organização Global de **Processos de Negócio e Sistemas** um Centro de Competências que ao trabalhar com as operações locais e os departamentos

corporativos, atua como um Centro de Excelência para a concretização de objectivos-chave, tais como: prioritização, desenvolvimento e implementação de processos e sistemas (incluindo atividades de controlo); definição das melhores práticas e avaliação do desempenho dos processos, estabelecendo a ligação entre as necessidades do Negócio e a componente aplicacional de sistemas.

Na Sonae Indústria existe um conjunto significativo de atividades de controlo, tais como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho operacional, segurança dos ativos 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 (PCG)**, que, apoiado em sistemas de informação sólidos, produz relatórios e análises com informações operacionais, financeiras e relacionadas com questões de conformidade. O PCG, através do seu Manual de Procedimentos, garante e define um conjunto de regras e procedimentos relativamente aos processos de planeamento, reporte, contas de gestão e processo de aprovação de investimentos.

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** efetua a contabilização dos movimentos nas contas de todas as subsidiárias, com a exceção 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 atividades permanentes de monitorização a decorrer, nomeadamente atividades 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.

51. Explicitação das relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos ou comissões da sociedade

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 afetos 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 respetivos departamentos, recebendo os relatórios realizados por aqueles serviços.

São apresentados ao Conselho Fiscal os planos de trabalho dos serviços de auditoria interna, podendo o Conselho Fiscal pronunciar-se sobre os mesmos, bem como sobre a adequação dos recursos afetos aos diferentes serviços de *compliance*.

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.

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

A Sonae Indústria é uma organização que assenta na integridade dos seus princípios e em valores éticos, descritos no código de conduta da empresa que foi distribuído por todos os seus colaboradores, que são também promovidos pelo topo da hierarquia.

Os diversos órgãos de gestão da sociedade são o resultado de uma filosofia de gestão e estilo de atuação 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.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

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 deteção 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 atualizado periodicamente.

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. O seguro de crédito surge como ferramenta mandatária para a mitigação deste risco e é utilizado em todas as geografias onde nos encontramos e onde esta possibilidade está disponível. Os níveis de cobertura de risco de crédito que são oferecidos pelas soluções externas de seguro de crédito são constantemente revistos e atualizados ao longo do ano e é mantida uma relação estreita e complementar com os nossos fornecedores dessa solução visando uma mitigação do risco comum e uma melhor avaliação do risco de crédito. Nas situações pontuais em que não conseguimos mitigar o risco via seguro de crédito, são procuradas soluções alternativas e/ou complementares (tais como garantias bancárias, cartas de crédito e *confirming* entre outras) com os nossos clientes visando a concretização de maiores volumes de negócio num ambiente de risco controlado e mínimo. Na situação limite de não conseguirmos obter qualquer cobertura de risco para um determinado cliente ou operação, desencadeamos um processo interno detalhado e pormenorizado visando analisar toda e cada uma das vertentes de um negócio em particular de modo a podermos tomar uma decisão informada e completa sobre a assunção de um eventual auto-risco de crédito.

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 expostos 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 transação. 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 objetivo que a sociedade possui de garantir capacidade para obter atempadamente o financiamento necessário para poder levar a cabo as suas atividades 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 atividade do Grupo prende-se com alterações legislativas que possam ocorrer ao nível do exercício da atividade (legislação ambiental e do trabalho, entre outras) que podem onerar o exercício da atividade afetando a sua rentabilidade.

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

A Auditoria Interna é desenvolvida como uma atividade independente e objetiva, que visa auxiliar a Sonae Indústria a atingir os seus objetivos, 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 atua 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 respetivo 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 atividade da Auditoria Interna é essencialmente desenvolvido com base numa avaliação prévia e sistemática dos riscos dos negócios da Sonae Indústria. O plano anual da atividade 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 atividade de Auditoria Interna, o qual inclui o resumo das principais deficiências de controlo interno e de incumprimentos dos procedimentos e políticas definidas pela sociedade.

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

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 objetivos 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 os nossos parceiros de seguros. A Sonae Indústria desenvolveu vários programas de seguro para colocação do risco no mercado, visando a cobertura de:

- Danos patrimoniais (incluindo avaria de máquinas) e Perdas de Exploração;
- Danos nos transportes;
- Danos causados a terceiros (Responsabilidade de produto, civil e ambiental);
- Risco de Crédito;
- Acidentes de trabalho

A Sonae Indústria adota apólices globais como suporte aos processos de gestão de risco, complementando com soluções locais que melhor abordem riscos e tópicos específicos e está empenhada em melhorar, quer a proteção dos seus ativos, quer os níveis de prevenção, para reforçar a parceria com o mercado segurador como um todo.

55. Principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade relativamente ao processo de divulgação de informação financeira

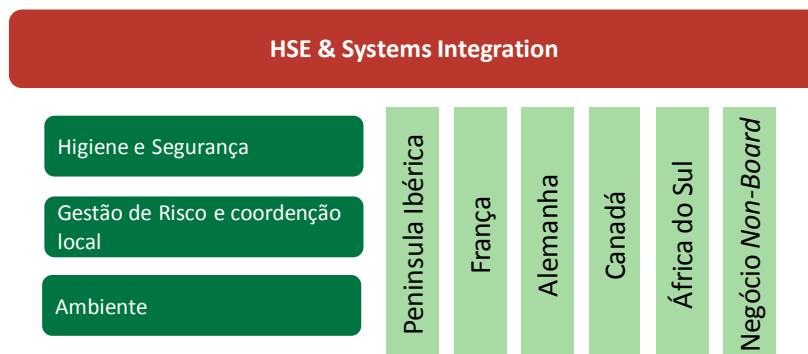
O fabrico de painéis derivados de madeira é uma atividade industrial com um risco operacional muito significativo, quer de incêndio, quer de explosão. Consequentemente, a gestão de risco operacional desenvolve a sua atividade na implementação de normas e na escolha de sistemas passíveis de redução dos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

A área de Gestão de Risco está individualizada em duas responsabilidades com vista a garantir uma abordagem mais focada e especializada: Gestão de Risco Operacional e Gestão de Seguros

A **Gestão de Risco Operacional** está integrada no departamento responsável pela consolidação das melhores práticas de Segurança e Saúde no Trabalho (Departamento Corporativo *HSE & Systems Integration*), e reporta diretamente ao CITO da empresa, de forma a estar focada no desenvolvimento e implementação de ações para mitigar os riscos nas operações industriais.

Foi 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 *HSE & Systems Integration* pode ser analisada no quadro em anexo:



A função de Gestão de Risco operacional tem também uma importante ligação ao departamento Corporativo IndBest (“*Industrial Best Practices*”). Este departamento assegura a implementação e a partilha das melhores práticas ao nível de processos e procedimentos industriais, através da efetiva coordenação com as equipas locais, nomeadamente com os Responsáveis Industriais das diversas operações e os Diretores de fábrica, e o suporte à implementação de projetos de investimento industriais. Esta equipa promove também várias ações para otimizar a eficiência energética do grupo e coordenar globalmente a gestão das tarefas de manutenção.

Integrado neste departamento está ainda a equipa de Melhoria Contínua, que promove a implementação das melhores práticas de melhoria contínua que potenciam a eficiência e a produtividade em todo o grupo, mudando gradualmente a cultura de todos os colaboradores da empresa. O seu objetivo é promover que todas as operações, através dos seus colaboradores, desempenhem mais rápido e eficientemente as suas funções, não só na área industrial, mas também nas áreas de suporte e comercial.



A gestão de seguros está integrada numa área transversal denominada “*Compliance & Risk Management*”.

A função de gestão de seguros tem como objetivo assegurar uma gestão mais eficiente e eficaz das várias políticas de seguros do Grupo, enquanto uma resposta possível à mitigação dos riscos seguráveis. É responsável pela elaboração e implementação de procedimentos que possibilitem a minimização da exposição ao risco, diminuindo a probabilidade de estes se materializarem e assegurando o máximo de cobertura.

Esta função é ainda responsável pela promoção da metodologia *Enterprise Wide Risk Management* (EWRM), identificando, avaliando e priorizando os riscos e o seu potencial impacto nas atividades da organização.

O Modelo de Risco da empresa, 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.

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

A Gestão de Risco Operacional

A Sonae Indústria procura melhorar o seu processo industrial, através da implementação de práticas mais eficientes e sustentáveis. A necessidade de avaliar e mitigar os riscos operacionais das operações é uma preocupação e neste sentido agimos de modo a aumentar o nível de consciencialização relativamente aos novos riscos e mudanças do comportamento em relação aos riscos atuais.

Foram desenvolvidas em 2013 atividades de gestão do risco operacional para atingir os objetivos propostos relativamente a um ambiente controlado de risco.

Tendo em conta todos os riscos identificados associados a uma atividade industrial como a nossa, a proteção de ativos-chave, bem como as atividades de prevenção de perdas, são uma preocupação constante para o Grupo, tendo sido definidas como prioridades para 2013.

Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)

As existentes CORS da Sonae Indústria foram desenvolvidas com referência às normas internacionais, como NFPA¹ e/ ou fichas da FM², tendo sido consideradas as melhores práticas de engenharia de proteção contra incêndios na Sonae Indústria, assim como da indústria da madeira. Estas foram validadas em conjunto com técnicos externos de vários níveis, especialistas do mercado de seguros e da gestão de risco. Estes visam garantir a homogeneização dos processos e procedimentos em todas as geografias com vista a melhorar a gestão do risco operacional, deixando pouco ou nenhum espaço para a incerteza.

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;
- Programas de Gestão (manutenção, equipamento para inspeções, formação, subcontratados, limpeza).

2. Sistemas de Proteção contra Incêndios:

- Referência a normas reconhecidas internacionalmente, nomeadamente NFPA.
- Requisitos gerais na deteção e proteção 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:

¹ National Fire Protection Association

² Factory Mutual

- Conhecimento desenvolvido mundialmente na deteção de incêndios e proteção 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 elétricos ou transformadores.

Em 2013, no seguimento de um estudo detalhado levado a cabo por uma empresa internacional independente, que efetua serviço em todas as áreas de segurança industrial e de processos, nomeadamente de prevenção de incêndio e de explosão, foi elaborado uma identificação exaustiva de riscos associados aos processos chave operacionais (produção).

Foram elaborados planos de ação de médio prazo adequados para mitigar esses riscos, especialmente com foco na utilização de Material Reciclado, cuja utilização se espera que aumente durante os próximos anos.

Seguindo a filosofia CORS, foram consultados no terceiro trimestre de 2013 empresas adicionais, especializadas em tecnologia de ponta relativamente a técnicas de proteção contra explosões causadas por poeiras, a fim de fornecerem soluções técnicas adequadas para minimizar e controlar os riscos identificados.

Inspeções

Inspeções Externas

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 permite uma maior transparência e harmonização no processo de auditorias.

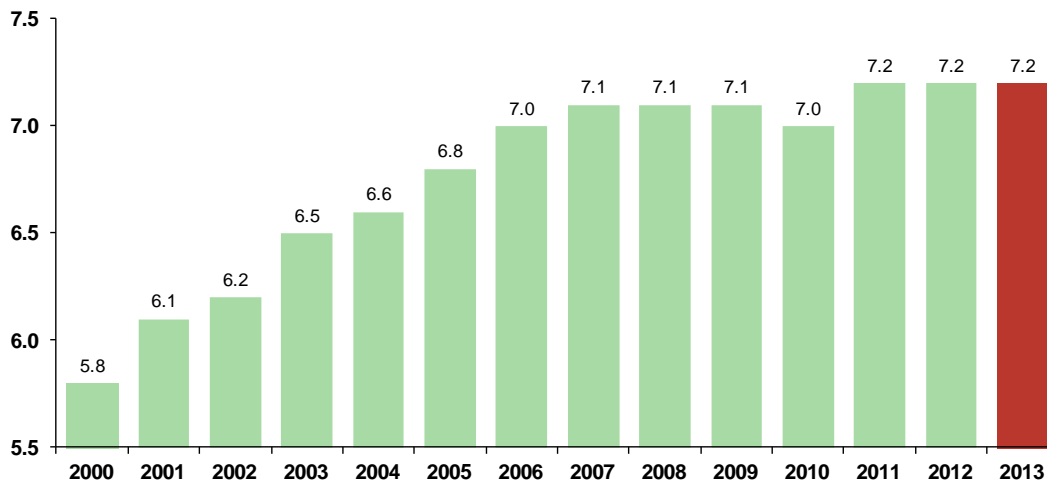
Em 2013, foi introduzida uma mudança importante ao processo de auditoria externa, que já é realizado em todas as fábricas, no que diz respeito à entidade que elabora a auditoria. Foi efetuado um corte com o processo que existia nos anos anteriores, em que a entidade que conduz a auditoria externa era alterada todos os anos. Deste modo, acordou-se que, até 2014/15 as inspeções serão conduzidas pela mesma entidade em cada fábrica. Esta mudança vai garantir um acompanhamento mais eficiente das recomendações em curso.

Posteriormente à realização das auditorias externas é emitido um relatório com um conjunto de recomendações para cada fábrica visitada. Desde 2000 o Índice de Qualidade de Risco Global da Sonae Industria melhorou de 5,8 até ao valor atual de 7.2³.

Durante 2013 foram elaboradas 6 auditorias, estando os seus resultados refletidos no QIN calculado no final do ano, conforme indica o gráfico em baixo.

³ No cálculo do Índice de Qualidade de Risco Global correspondente a 2013, foram apenas considerados os relatórios de Valladolid e de Linares

Índice de Qualidade de Risco Global da Sonae Indústria
(ponderado pelo capital seguro)



Inspeções Internas

No seguimento das mudanças organizacionais realizadas durante 2013, as visitas internas realizadas a algumas fábricas em particular centraram-se na avaliação do cumprimento das Normas Corporativas de Risco Operacional.

O resultado das visitas é reportado bem como é efetuado o seguimento das recomendações identificadas.

Plano de Risco 2009-2015

Todos os planos individuais das fábricas (que são atualizados anualmente) definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento das Normas Corporativas de Risco Operacional e nas diretrizes corporativas publicadas. Os principais objetivos são:

- Melhorar o nível de risco das instalações da Sonae Indústria, fomentando uma maior segurança das pessoas e dos ativos, minimizando eventuais períodos de interrupção de negócio;
- Obter um retorno financeiro, refletido 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.

Em 2013 foi realizado um acompanhamento trimestral das recomendações, que foi posteriormente reportado aos parceiros de seguros. Cada fábrica é responsável por atualizar a situação reportada utilizando um modelo previamente definido. Esta informação é então centralizada e colocada num sítio na internet usado pelo painel ressegurador.

Distribuição do Prémio do Seguro “All Risks”

A maior parte das unidades industriais da Sonae Indústria estão inseridas, em termos de seguro “All Risks”, num programa global e contratado centralmente.

Para mais corretamente imputar o custo do seguro por unidade e geografia, o Departamento de Gestão de Seguros desencadeou um processo, durante este ano e em todas geografias, de obtenção de condições locais que permitisse efetuar uma distribuição equitativa do prémio global por cada unidade produtiva e local de risco.

Este processo não conduziu a diferenças significativas face ao processo anterior de distribuição de prémio mas permitiu garantir, com outra fiabilidade externa, uma prática que vinha sendo seguida nos últimos anos.

Para as unidades não incluídas no programa global, foram efetuados processos de procura e seleção nas geografias onde se encontram localizadas visando obter as melhores condições de cobertura e preço.

IV. APOIO AO INVESTIDOR

56. Departamento de Apoio ao Investidor

A Sonae Indústria tem um Departamento de Apoio ao Investidor, responsável por gerir a relação entre a Sociedade e os acionistas, 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 ação. 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 é composto por dois colaboradores, sendo o seu diretor António Castro. Este Departamento pode ser contactado por e-mail, investor.relations@sonaeindustria.com ou por telefone: +351.220.100.655.

57. Representante para as relações com o mercado

O representante legal da Sonae Indústria para as Relações com o Mercado de Capitais é o seu administrador executivo George Christopher Lawrie, que pode ser contactado via Departamento de Apoio ao Investidor, ou, se pretendido, através do email, chris.lawrie@sonaeindustria.com.

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

A sociedade mantém um registo dos pedidos apresentados ao Departamento de Apoio ao Investidor e do tratamento que lhe foi dado. Durante o ano de 2013 o Gabinete de Relações com Investidores recebeu contactos e pedidos de esclarecimento por parte de 35 investidores, dos quais sete não residentes. Em termos globais, o prazo médio de resposta aos pedidos de informação dos investidores foi inferior a 24 horas. Não existiam quaisquer pedidos de informação pendentes de anos anteriores.

V. SÍTIO DE INTERNET

59. Endereço

O sítio da sociedade na Internet é www.sonaeindustria.com.

60. Local onde se encontra informação sobre a firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e demais elementos da sociedade

A firma, qualidade de sociedade aberta, a sede e demais elementos mencionados no artigo 171º do Código das Sociedades Comerciais podem ser consultados nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,27> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,27> (versão em inglês)

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

Os estatutos da sociedade podem ser consultados nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,31> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,31> (versão em inglês)

Os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração, Comissão Executiva e Conselho Fiscal podem ser consultados nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,109> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,109> (versão em inglês)

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

A informação sobre a identidade dos titulares dos órgãos sociais pode ser consultada nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,29> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,29> (versão em inglês)

A informação relativa ao representante para as relações com o mercado pode ser consultada nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,30> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,30> (versão em inglês)

A informação relativa ao Gabinete de Apoio ao Investidor pode ser consultada nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,55> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,55> (versão em inglês)

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas

Os documentos de prestação de contas da sociedade podem ser consultados nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,42> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,42> (versão em inglês)

O calendário semestral de eventos societários encontra-se disponível nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,53> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,53> (versão em inglês)

64. Local onde é divulgada a informação sobre a assembleia geral

As convocatórias das assembleias gerais e toda a informação preparatória e subsequente à mesma são disponibilizadas nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,32> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,32> (versão em inglês)

65. Local onde se disponibiliza o acervo histórico

O acervo histórico das deliberações tomadas em assembleia geral, o capital representado e os resultados das votações, podem ser consultados nas páginas:

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,32> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,32> (versão em inglês)

D. REMUNERAÇÕES

I. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO

66. Indicação quanto à competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, da comissão executiva

Conforme estabelecido nos estatutos da sociedade a Assembleia Geral de acionista é responsável por fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais ou de eleger uma comissão para esse efeito. No que respeita aos membros do Conselho de Administração, a Comissão de Vencimentos dialoga com a Comissão de Nomeações e Remunerações do Conselho de Administração, 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.

II. COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES

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

A Comissão de Vencimentos da sociedade é eleita em Assembleia Geral para mandatos de três anos, tendo sido eleita na Assembleia Geral de Março de 2012 para o mandato 2012-2014. Atualmente a Comissão de Vencimentos é composta pela Efanor Investimentos - SGPS, SA, representada por Belmiro Mendes de Azevedo, pela Imparfin - SGPS, SA, representada por José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real e pelo Professor José Manuel Neves Adelino.

O Professor José Manuel Neves Adelino é um membro independente da Comissão de Vencimentos.

A participação de Belmiro de Azevedo, que é também Presidente do Conselho de Administração, na Comissão de Vencimentos, corresponde à representação do interesse acionista 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.

Não foi contratada qualquer empresa para apoiar a Comissão de Vencimentos ou a Comissão de Nomeação 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.

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

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.

III. ESTRUTURA DAS REMUNERAÇÕES

69. Descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização

Na Assembleia Geral Anual realizada em 2013 a Comissão de Vencimentos fez aprovar uma declaração relativa à política de remuneração e compensações dos órgãos sociais e dos dirigentes e um plano de atribuição de ações.

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 pelo consultor especializado 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 objetivo 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 intervalos, com os padrões 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 essencialmente quantificados “Personal Key Performance Indicators” (Personal KPIs). O conteúdo dos indicadores de desempenho e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

Para o apuramento da componente variável da remuneração é efetuada uma avaliação individual de desempenho pela Comissão de Vencimentos, em diálogo com a Comissão de Nomeação 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 atividade da empresa, a performance e os contributos individuais para o sucesso coletivo, que, necessariamente, condicionarão a atribuição da componente fixa e variável do plano retributivo de cada administrador executivo.

A disponibilização efetiva de, pelo menos cinquenta por cento, 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 ações, sendo-lhe aplicável o Plano de Atribuição de Ações (Plano) nos termos do respetivo regulamento, mantendo a sociedade a opção pela entrega, em substituição das ações, do valor correspondente em dinheiro.

Na aplicação da Política de Remuneração e Compensação é ponderado o exercício de funções em sociedades em relação de domínio ou de grupo.

A Política de Remuneração e Compensação 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 respetivo 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 efetividade e transparência dos objetivos 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 ações da sociedade a que possam vir a aceder, por via da participação no Plano, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

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

Administradores executivos (AE)

A política de remuneração e compensação dos administradores executivos, incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de cada *Key Performance Indicator* se encontrar limitado a um valor máximo.

A remuneração dos administradores executivos inclui, em princípio, duas componentes: (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) uma componente variável, atribuída no primeiro semestre do ano seguinte àquele a que diz respeito e condicionada à concretização dos objetivos fixados no ano anterior, dividida em duas partes: (a) Prémio Variável de Curto Prazo pago imediatamente após a atribuição, e (b) um Prémio Variável de Médio Prazo, pago após um diferimento pelo período de três anos, considerando-se que a exposição dos AE às flutuações no preço da ação é a forma mais apropriada de alinhar os interesses dos mesmos com os dos acionistas.

(i) A remuneração fixa do AE é definida em função das competências pessoais e do nível de responsabilidade da função desempenhada por cada AE e é objeto de revisão anual. A cada AE é atribuída uma classificação designada internamente por Grupo Funcional. Os AE estão classificados nos grupos funcionais “Group Leader” “Group Senior Executive” e “Senior Executive”. As classificações funcionais estão estruturadas tendo por base o modelo internacional *Hay* de classificação de funções corporativas, com o objetivo de facilitar comparações de mercado e promover a equidade interna.

(ii) A remuneração variável, visa orientar e recompensar os AE pelo cumprimento de objetivos pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu próprio desempenho individual e é atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho. Dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da concretização de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido.

(a) O Prémio Variável de Curto Prazo

Este prémio é pago no primeiro semestre do ano seguinte ao que diz respeito.

O método de cálculo do Prémio Variável de Curto Prazo dos AE sem responsabilidade geográfica específica, a saber, CEO e CFO, assenta nos resultados dos KPI's da sociedade, a 100% sendo que 70% resultam do Operational Cash Flow e 30% dos Custos Fixos. Estes resultados serão depois sujeitos a um fator multiplicador decorrente da avaliação de desempenho, podendo variar de 0 a 150%, consoante a classificação do desempenho individual atribuída ao AE. No que diz respeito aos AE com responsabilidades

geográficas, COO NE&CITO e COO SE&CMSO, o cálculo do prémio é semelhante ao anteriormente descrito, mas o resultado combinado do Operational Cash-Flow e dos Custos Fixos da sociedade tem um peso de 70%, distribuídos em 50% para o Operational Cash-Flow e 20% para os Custos Fixos e o peso da geografia representa os restantes 30%, com 20% atribuídos ao Operational Cash-Flow e 10% aos Custos Fixos. O fator multiplicador decorrente da avaliação de desempenho aplica-se da mesma forma.

(b) O Prémio Variável de Médio Prazo

Este prémio destina-se a reforçar a ligação dos AE à sociedade, alinhando os seus interesses com os dos acionistas, e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global da organização. O valor atribuído corresponde a, no mínimo 100% do Prémio Variável de Curto Prazo, o que significa que este prémio, via participação no Plano de Atribuição de Ações, corresponde, no mínimo a 50% do valor total da remuneração variável.

O valor atribuído 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 ações a que corresponde. O valor convertido em ações 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 do Plano, as ações são entregues sem qualquer custo, mantendo a sociedade a opção pela entrega, em sua substituição do valor correspondente em dinheiro.

Considerando as duas componentes variáveis, o valor do objetivo pré-definido varia entre 40% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e objetivo da remuneração variável)

No que se refere ao apuramento de resultados, o valor de cada prémio, tem como limite mínimo 0% e máximo de 120% do objetivo previamente definido.

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 (cerca de 15% está dependente da 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.

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.

Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da sociedade é remunerado de acordo com os níveis de honorários normais para serviços similares, por referência à informação do mercado, sob supervisão do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração.

70. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada

No que respeita aos administradores não executivos, a atribuição de apenas uma remuneração fixa, conforme explicitada no ponto anterior, permite o alinhamento dos interesses desses administradores com os interesses de longo prazo da sociedade.

Já no que respeita aos administradores executivos a atribuição de uma remuneração composta por uma componente fixa e uma componente variável, sendo esta última componente aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho e o peso específico destes na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os interesses de

longo prazo da sociedade e desincentiva a assunção de riscos. O resultado da avaliação de desempenho de cada um dos administradores executivos serve como fator multiplicador dos demais KPI's definidos (para uma melhor compreensão do funcionamento dos diversos KPI's ver o ponto anterior).

71. Referência à existência de uma componente variável da remuneração e informação sobre eventual impacto da avaliação de desempenho nesta componente.

Conforme já referido nos dois pontos anteriores a remuneração dos administradores executivos é composta por uma componente variável, tendo a avaliação de desempenho impacto na mesma (para uma melhor compreensão do impacto da avaliação de desempenho na componente variável da remuneração ver o ponto 69)

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O Prémio Variável de Médio Prazo é diferido pelo período de 3 anos.

73. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável

Os critérios de atribuição da remuneração variável em ações, a manutenção dessas ações, a eventual celebração de contratos relativos a essas ações, bem como a sua relação face ao valor da remuneração total anual, encontram-se explicitados na política de remuneração constante do ponto 69 e do plano de atribuição de ações constante do ponto 86.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções

A sociedade não atribui opções.

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

Os parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais constam da política de remunerações constante do ponto 69.

76. Regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores

A sociedade não tem implementado qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada.

IV. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros dos órgãos de administração da sociedade

| 2013 | Total da Remuneração Anual Fixa | | Total do Prémio Variável de Curto prazo | | Total do Prémio Variável de Médio Prazo | | Total | |
|---|---------------------------------|------------------|---|----------------|---|----------------|------------------|------------------|
| | 2012 | 2013 | 2012 (a) | 2013 (b) | 2012 (c) | 2013 (d) | 2012 | 2013 |
| Belmiro de Azevedo (Presidente) | 182,200 | 182,010 | | | | | 182,200 | 182,010 |
| Paulo Azevedo | 28,300 | 28,110 | | | | | 28,300 | 28,110 |
| Javier Vega | 23,490 | 30,200 | | | | | 23,490 | 30,200 |
| Albrecht Ehlers(e) | 41,400 | 40,800 | | | | | 41,400 | 40,800 |
| Rui Correia | 265,951 | 277,010 | 59,200 | 110,000 | 88,900 | 165,000 | 414,051 | 552,010 |
| João Paulo Pinto (f) | 260,950 | 231,177 | 59,200 | | | | 320,150 | 231,177 |
| Christopher Lawrie (g) | | 149,267 | | | | | | 149,267 |
| Jan Bergmann (h) | 250,000 | 250,000 | 53,800 | 100,000 | 80,700 | 150,000 | 384,500 | 500,000 |
| Total do Conselho de Administração | 1,052,291 | 1,188,573 | 172,200 | 210,000 | 169,600 | 315,000 | 1,394,091 | 1,713,573 |

(a) relativo a 2012, valor aprovado e pago em 2013;

(b) relativo a 2013, baseado em valores objetivo, dependendo a atribuição dos KPIs reais alcançados e da subsequente aprovação pela Comissão de Vencimentos;

(c) relativo a 2012, aprovado em 2013 e diferido durante um período de carência de 3 anos até 2016;

(d) relativo a 2013, baseado em valores objetivo, dependendo a atribuição dos KPIs reais alcançados e da subsequente aprovação pela Comissão de Vencimentos. O valor inicial, a atribuir no ano de 2014 e dependente da performance da cotação das ações é diferido durante um período de 3 anos de carência até 2017 e será contabilizado linearmente ao longo daquele período de 3 anos;

(e) Do montante auferido em 2012, 29.100 euros foram pagos pela Sonae Indústria e 12.300 pela Glunz AG. Do montante auferido em 2013, 28.500 euros foram pagos pela Sonae Indústria e 12.300 euros pela Glunz AG;

(f) relativo a 10 meses de 2013;

(g) relativo a 8 meses de 2013;

(h) valores integralmente pagos pela Glunz AG.

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

Os montantes pagos por outras sociedades do grupo encontram-se explicitados no quadro anterior.

79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios

Os prémios pagos aos administradores executivos encontram-se explicitados no quadro constante do ponto 77.

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

Não foram pagas indemnizações a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

81. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros dos órgãos de fiscalização da sociedade

Os membros do Conselho Fiscal no ano de 2013 auferiram, a remuneração total de 26.600 euros, sendo que o seu Presidente auferiu a quantia de 10.200 euros e cada um dos dois vogais a quantia de 8.200 euros.

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

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral no ano de 2013 auferiu a remuneração total de 5.000 euros.

V. ACORDOS COM IMPLICAÇÕES REMUNERATÓRIAS

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

A Política de Remuneração e Compensação aprovada em Assembleia Geral mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos administradores, associadas à cessação de mandato, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

84. Referência à existência e descrição, com indicação dos montantes envolvidos, de acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração

Não foram celebrados quaisquer acordos entre a sociedade e os administradores e dirigentes que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade.

VI. PLANOS DE ATRIBUIÇÃO DE AÇÕES OU OPÇÕES SOBRE AÇÕES (STOCK OPTIONS)

85. Identificação do plano e dos respetivos destinatários

Conforme já referido ao Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP) a que acedem os administradores executivos é aplicável o Plano de Atribuição de Ações (Plano) o qual foi objeto de deliberação pela Assembleia Geral.

86. Caracterização do plano

O regulamento do Plano estabelece o seguinte:

1. Características do PVMP

O PVMP é uma das partes da componente variável estabelecida na Política de Remuneração e Compensação da Sonae Indústria. Esta parte da componente distingue-se das restantes por ter um carácter restrito e discricionário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas no Plano.

O PVMP proporciona aos beneficiários a possibilidade de partilharem com os acionistas o valor criado, pela sua intervenção direta na definição da estratégia e na gestão dos negócios

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP está desenhado com vista a compensar os beneficiários pelo seu esforço sustentado ao longo de 4 anos (constituídos pelo Ano de Avaliação [1 ano] e pelo Período de Diferimento [3 anos]) e a melhorar a performance do negócio fator determinante da criação de valor para os acionistas. Esta criação de valor é medida através da avaliação de desempenho de cada um dos beneficiários durante o Ano de Avaliação e o valor inicialmente atribuído no Plano está ligado à evolução da cotação das ações da Sonae Indústria durante o Período de Diferimento. O valor das ações inicialmente atribuído no Plano a cada beneficiário durante o Ano de Avaliação depende da sua performance durante aquele ano (a percentagem do PVMP atribuída no Plano é igual à percentagem dos KPI's anuais atingida).

O valor convertido em ações será ajustado por quaisquer variações ocorridas no capital social ou dividendos em linha com o conceito de *Total Shareholder Return*, durante o Período de Diferimento.

3. Elegibilidade

São elegíveis para efeitos de atribuição do PVMP e participação no Plano os administradores executivos.

De acordo com a política de remuneração e compensação, o Conselho de Administração, pode igualmente aplicar o PVMP aos colaboradores.

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

4. Valor de referência do PVMP e Vencimento

O valor do PVMP dos administradores executivos corresponde a, no mínimo 100% do Prémio Variável de Curto Prazo, o que significa que o PVMP corresponde a, pelo menos 50% do valor total da remuneração variável. O valor inicialmente atribuído é convertido num número equivalente de ações da Sonae Indústria, 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.

No caso de distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou alteração do capital social da sociedade, o número de ações inicialmente atribuído ao abrigo do Plano será ajustado de acordo com a metodologia standard de mercado, usada para calcular o *Total Shareholder Return*, ao longo do Período de Diferimento.

Três anos depois, no terceiro ano da data da conversão o Plano vence-se.

Na data de vencimento, o número de ações correspondente é transferido para cada administrador executivo, sem pagamento de contrapartida. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirem as ações nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração, dentro de um intervalo que pode variar de 0% a 10% do seu custo.

A sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respetivo exercício.

5. Cessação do Plano

O direito de aquisição das ações atribuídas pelo Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo que deu origem à atribuição do Plano, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

No caso de incapacidade permanente ou morte do beneficiário, serão recalculados os Planos pendentes, de acordo com o valor de mercado à data, sendo o respetivo pagamento efetuado ao próprio ou aos seus herdeiros.

Em caso de reforma do beneficiário os Planos pendentes manter-se-ão em vigor até à data dos respetivos vencimentos

87. Direitos de opção atribuídos para a aquisição de ações

A sociedade não possui planos de atribuição de opções de aquisição de ações

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

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

E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

I. MECANISMOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO

89. Mecanismos implementados pela sociedade para efeitos de controlo de transações com partes relacionadas

Os mecanismos implementados pela sociedade para efeitos de controlo de transações com partes relacionadas pautam-se por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de verificação e controlo.

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

A sociedade não efetuou 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 atividade normal da sociedade e foram realizadas em condições normais de mercado e a preços que respeitam as normas sobre preços de transferência.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação

Qualquer transação com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários (acionistas 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 transação que for contratada com acionistas de referência deve ser resultado de um processo comparativo de propostas, não estando sujeita a parecer prévio do Conselho Fiscal qualquer transação 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:

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

No ano de 2013 não existiu nenhuma transação sujeita a controlo por parte do Conselho Fiscal.

II. ELEMENTOS RELATIVOS AOS NEGÓCIOS

92. Indicação do local dos documentos de prestação de contas onde está disponível informação sobre os negócios com partes relacionadas

A informação relativa aos negócios com partes relacionadas consta de Nota nº 35 do Anexo às Demonstrações Financeiras.

PARTE II – AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO DO CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES ADOTADO

A Sonae Indústria, SGPS, SA adotou o Código de Governo das Sociedades publicado pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários em 2013, o qual se encontra publicado no endereço www.cmvm.pt.

A escolha do Código de Governo das Sociedades da CMVM justifica-se pelo facto de o mesmo assegurar um grau adequado de proteção dos acionistas e de transparência do governo societário, sendo por outro lado o Código do Governo com o qual os investidores estão mais familiarizados.

2. ANÁLISE DE CUMPRIMENTO DO CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES ADOTADO

A Sonae Indústria cumpriu todas as recomendações constantes do Código de Governo acima identificado, durante o exercício de 2013. 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 acionistas, procura constantemente adotar as melhores práticas em todas as áreas em que atua, tendo elaborado o seu próprio código de conduta, o qual pode ser consultado no sítio da sociedade www.sonaeindustria.com.

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|---|---------------------|----------------------|
| I. VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE | | |
| I.1 As sociedades devem incentivar os seus acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica. | Cumpre | 12 e 13 |
| I.2 As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei. | Cumpre | 14 |
| I.3 As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas. | Cumpre | 12 |
| I.4 Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo | Cumpre | 13 |

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|---|---------------------|----------------------|
| <p>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 contem todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.</p> | | |
| <p>I.5 Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.</p> | Cumpre | 4 |
| <p>II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO</p> | III. | IV. |
| <p>II.1 Supervisão e Administração</p> | | |
| <p>II.1.1. Dentro dos limites estabelecidos por lei, 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 | 27 e 28 |
| <p>II.1.2. O conselho de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, 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 | 28 |
| <p>II.1.3 O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo societário, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.</p> | Não aplicável | |
| <p>II.1.4. Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:</p> | | |
| <p>a) Assegurar uma competente e independente avaliação</p> | Cumpre | 15 e 27 a 29 |

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|---|---------------------|----------------------|
| do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; | | |
| b) Refletir sobre sistema, estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria. | | |
| II.1.5. O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos. | Cumpre | 50 a 52 |
| II.1.6 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração. | Cumpre | 17 e 18 |
| II.1.7. Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respectivo <i>free float</i> . | | |
| A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de: | | |
| a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos; | Cumpre | 18 |
| b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva; | | |
| c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador; | | |
| d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º | | |

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|--|----------------------------|-----------------------------|
| <p>grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;</p> <p>e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.</p> | | |
| <p>II.1.8. 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 | 28 |
| <p>II.1.9. O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.</p> | Cumpre | 28 |
| <p>II.1.10 Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.</p> | Não aplicável | |
| II.2. Fiscalização | | |
| <p>II.2.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras, deve ser independente, de acordo com o critério aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.</p> | Cumpre | 32 |
| <p>II.2.2 O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respectiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.</p> | Cumpre | 45 |
| <p>II.2.3 O órgão de fiscalização deve avaliar o anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.</p> | Cumpre | 45 |
| <p>II.2.4. O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.</p> | Cumpre | 51 |

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|--|----------------------------|-----------------------------|
| <p>II.2.5. A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de <i>compliance</i>), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas, a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais ilegalidades.</p> | Cumpre | 51 |
| II.3 Fixação de Remunerações | | |
| <p>II.3.1 Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.</p> | Cumpre | 67 e 68 |
| <p>II.3.2 Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços..</p> | Cumpre | 67 |
| <p>II.3.3 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2º da Lei nº 28/2009 de 19 de Junho, deverá conter, adicionalmente:</p> <p>a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais;</p> <p>b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos;</p> <p>c) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.</p> | Cumpre | 69 |
| <p>II.3.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.</p> | Cumpre | 85 e 86 |

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|--|----------------------------|-----------------------------|
| II.3.5 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema. | Não aplicável | |
| V. REMUNERAÇÕES | | |
| III.1 A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos. | Cumpre | 69 |
| III.2 A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor. | Cumpre | 69 |
| III.3 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. | Cumpre | 69 |
| III.4 Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período. | Cumpre | 69 e 72 |
| III.5 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 remuneração que lhes for fixada pela sociedade. | Cumpre | 69 |
| III.6 Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as ações 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 exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações. | Cumpre | 69 |
| III.7 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. | Não aplicável | |
| III.8 Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respectivas funções mas, ainda assim seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente exigida não seja devida. | Cumpre | 83 |

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|--|----------------------------|-----------------------------|
| IV. AUDITORIA | | |
| IV.1 O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade. | Cumpre | 51 |
| IV.2 A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem 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. | Cumpre | 46 e 47 |
| IV.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 | 44 |
| V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS | | |
| V.1 Os negócios da sociedade com acionistas 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 | 90 |
| V.2 O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada – ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no nº1 do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários -, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão. | Cumpre | 91 |
| VI. INFORMAÇÃO | | |
| VI.1 As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e em inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo. | Cumpre | 59 a 65 |

| RECOMENDAÇÃO | Grau de Cumprimento | Relatório do Governo |
|---|--------------------------------|---------------------------------|
| VI.2 As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado. | Cumpre | 56 e 58 |
