

SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S. A.

Sede social: Lugar do Espido, Via Norte, Maia
Matriculada na C.R.C. da Maia sob o nº 506 035 034
Capital Social: 700 000 000 euros
Pessoa Colectiva nº 506 035 034
Sociedade Aberta

Relatório do Governo da Sociedade

Exercício de 2009

24 de Fevereiro de 2010

Índice

RELATÓRIO DO GOVERNO DA SOCIEDADE	4
0. Declaração de cumprimento	4
1. Assembleia Geral	10
1.1. Composição da Mesa da Assembleia Geral e duração do mandato	10
1.2. Remuneração do Presidente da Mesa de Assembleia Geral.....	10
1.3. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas na Assembleia Geral	11
2. Órgãos de Administração e Fiscalização	13
2.1. Órgãos Sociais	13
2.1.1. Conselho de Administração.....	13
2.1.2. Comissão Executiva	14
2.1.3. Conselho Fiscal	17
2.1.4. Revisor Oficial de Contas.....	17
2.1.5. Secretário da Sociedade.....	17
2.2. Controlo interno e gestão de risco	17
2.2.1. Controlo Interno	17
2.2.2. Gestão de Risco	18
2.2.3. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização nos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos	23
2.3. Regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade.....	24
2.4. Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade.....	24
2.5. Poderes do órgão de administração	25
2.6. Designação e substituição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização	25
2.7. Assistência às Reuniões do Conselho de Administração, das Comissões, do Conselho Fiscal e da Comissão de Ética.	26
2.8. Independência dos membros do Conselho de Administração	26
2.9. Qualificações profissionais do Conselho de Administração, actividades profissionais dos últimos cinco anos, e acções detidas e data da primeira designação e data de termo de mandato.....	27
2.10. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho de administração à data de 31 de Dezembro de 2009	30
2.11. Identificação, independência, mandato, qualificações, actividades profissionais dos membros do Conselho Fiscal e avaliação do auditor externo.....	33
2.11.1. Identificação, Independência e mandato dos membros do Conselho Fiscal	33
2.11.2. Qualificações profissionais dos membros do Conselho Fiscal, actividades profissionais dos últimos cinco anos, acções detidas	34
2.11.3. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho Fiscal à data de 31 de Dezembro de 2009	35
2.11.4. Eleição e avaliação do Auditor externo.....	35
2.12. Remunerações e Outras Compensações dos Administradores e membros do Conselho Fiscal	36

2.13.	Política de comunicação de Irregularidades	38
2.14.	Comissões com competências especializadas	41
2.14.1.	Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC)	41
2.14.2.	Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente (SREC)	42
2.14.3.	Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC)	42
2.14.4.	Responsável pelo Governo Societário	43
2.14.5.	Comissão de Ética	43
3.	Informação	43
3.1.	Estrutura de Capitais.....	43
3.2.	Participações qualificadas, calculadas nos termos do art. 20º do CVM.....	44
3.3.	Identificação dos accionistas titulares de direitos especiais	44
3.4.	Restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.....	44
3.5.	Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.	44
3.6.	Regras para alterações aos Estatutos da sociedade.....	44
3.7.	Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.	44
3.8.	Evolução da Cotação das Acções em 2009	45
3.9.	Política de Distribuição de Dividendos	47
3.10.	Planos de Atribuição de Acções e Planos de Atribuição de Opções de Aquisição de Acções.....	47
3.11.	Negócios com Partes Relacionadas	47
3.12.	Relações com Investidores	47
3.13.	Remuneração Anual do Auditor	48

RELATÓRIO DO GOVERNO DA SOCIEDADE

0. Declaração de cumprimento

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

A Sonae Indústria encontra-se sujeita ao Código do Governo das Sociedades publicado pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários em Setembro de 2007, o qual se encontra publicado no endereço <http://www.cmvm.pt/NR/exeres/9405C5ED-7D91-4B3A-B97E-47A04EF72B43.frameless.htm>.

A Sonae Indústria analisou todas as recomendações incluídas nesse código e concluiu que em alguns casos não adoptou algumas recomendações pelas razões que a seguir são descritas.

Recomendação		Grau de cumprimento	Relatório do Governo
I.	ASSEMBLEIA GERAL		
I.1.	MESA DA ASSEMBLEIA GERAL		
I.1.1	O presidente da mesa da assembleia geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade.	cumpre	1.1
I.1.2	A remuneração do presidente da mesa da assembleia geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o governo da sociedade.	cumpre	1.2.
I.2.	PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA		
I.2.1	A antecedência do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia-geral imposta pelos estatutos não deve ser superior a 5 dias úteis.	cumpre	1.3.
I.2.2	Em caso de suspensão da reunião da assembleia-geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência ordinária exigida na primeira sessão.	cumpre	1.3.
I.3.	VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO		
I.3.1	As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária do voto por correspondência.	cumpre	1.3.
I.3.2	O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a 3 dias úteis.	cumpre	1.3.
I.3.3	As sociedades devem prever, nos seus estatutos, que corresponda um voto a cada acção.	cumpre	1.3.

Recomendação	Grau de cumprimento	Relatório do Governo
I.4. QUÓRUM E DELIBERAÇÕES		
I.4.1	As sociedades não devem fixar um quórum constitutivo ou deliberativo superior ao previsto por lei.	<p>não cumpre</p> <p>O Código das Sociedades Comerciais estabelece que a Assembleia Geral de uma sociedade anónima pode deliberar em primeira convocação, qualquer que seja o número de accionistas presentes ou representados, excepto quando na ordem de trabalhos estiverem incluídos pontos cuja tomada de deliberação exija uma maioria qualificada de dois terços, devendo nestes casos estarem presentes ou representados accionistas que detenham, pelo menos, acções correspondentes a um terço do capital social. As deliberações que exigem aquela maioria qualificada respeitam nomeadamente a alteração do contrato de sociedade, fusão, cisão, transformação ou dissolução da sociedade. Em segunda convocação a assembleia pode deliberar seja qual for o número de accionistas presentes ou representados.</p> <p>Os Estatutos da Sonae Indústria prevêem que a Assembleia Geral da sociedade apenas possa funcionar em primeira reunião quando se encontrem presentes ou representados accionistas possuidores de acções que titulem mais de 50% do capital social, não impondo qualquer quórum para uma segunda convocação. Pretende-se com esta exigência assegurar uma maior participação de accionistas nas Assembleias Gerais. No caso de haver uma pequena participação nas Assembleias Gerais, o risco de não serem tomadas ou serem atrasadas algumas deliberações é muito reduzido, uma vez que em segunda convocação não existe quórum mínimo.</p>
I.5. ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS		
I.5.1	As actas das reuniões da assembleia-geral devem ser disponibilizadas aos accionistas no sítio Internet da sociedade no prazo de 5 dias, ainda que não constituam informação privilegiada, nos termos legais, e deve ser mantido neste sítio um acervo histórico das listas de presença, das ordens de trabalhos e das deliberações tomadas relativas às reuniões realizadas, pelo menos, nos 3 anos antecedentes.	<p>não cumpre</p> <p>A Sonae Indústria informou o mercado em 2009 sobre as propostas e respectivas deliberações tomadas na Assembleia Geral anual. A partir do ano de 2010, a Sonae Indústria passará também a divulgar extractos das actas das reuniões da assembleia-geral, ou documentos de conteúdo equivalente (incluindo deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações), no prazo de cinco dias após a realização da Assembleia Geral. Estas informações irão ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos.</p>
I.6. MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES		
I.6.1	As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os <u>interesses da sociedade e dos seus accionistas</u> .	<p>não aplicável</p>
I.6.2	Os estatutos das sociedades que, respeitando o princípio da alínea anterior, <u>prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista</u> , de forma individual ou em concertação com outros accionistas, devem prever igualmente que seja consignado que, pelo menos de cinco em cinco anos será sujeita a deliberação pela Assembleia Geral a manutenção ou não dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal - e que nessa deliberação se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione	<p>não aplicável</p>

Recomendação		Grau de cumprimento	Relatório do Governo
I.6.3	Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.	cumpre	1.3.
II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO			
II.1. TEMAS GERAIS			
II.1.1. ESTRUTURA E COMPETÊNCIA			
II.1.1.1	O órgão de administração deve avaliar no seu relatório de governo o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.	cumpre	2.1.
II.1.1.2	As sociedades devem criar sistemas internos de controlo, para a detecção eficaz de riscos ligados à actividade da empresa, em salvaguarda do seu património e em benefício da transparência do seu governo societário.	cumpre	2.2.
II.1.1.3	Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.	cumpre	2.3.
II.1.2. INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA			
II.1.2.1	O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.	cumpre	2.8.
II.1.2.2	De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.	cumpre	2.8.
II.1.3. ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO			
II.1.3.1	Consoante o modelo aplicável, o presidente do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções.	cumpre	2.11.
II.1.4. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES			
II.1.4.1	A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: <i>i</i>) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; <i>ii</i>) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante.	cumpre	2.14.
II.1.4.2	As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o governo das sociedades.	cumpre	2.14.

Recomendação		Grau de cumprimento	Relatório do Governo
II.1.5.	REMUNERAÇÃO		
II.1.5.1	A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade. Neste contexto: <i>i</i>) a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente baseada no desempenho, devendo tomar por isso em consideração a avaliação de desempenho realizada periodicamente pelo órgão ou comissão competentes; <i>ii</i>) a componente variável deve ser consistente com a maximização do desempenho de longo prazo da empresa e dependente da sustentabilidade das variáveis de desempenho adoptadas; <i>iii</i>) quando tal não resulte directamente de imposição legal, a remuneração dos membros não executivos do órgão de administração deve ser exclusivamente constituída por uma quantia fixa.	cumpre	2.12.
II.1.5.2	A comissão de remunerações e o órgão de administração devem submeter à apreciação pela assembleia geral anual de accionistas de uma declaração sobre a política de remunerações, respectivamente, dos órgãos de administração e fiscalização e dos demais dirigentes na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. Neste contexto, devem, nomeadamente, ser explicitados aos accionistas os critérios e os principais parâmetros propostos para a avaliação do desempenho para determinação da componente variável, quer se trate de prémios em acções, opções de aquisição de acções, bónus anuais ou de outras componentes.	cumpre	2.12.
II.1.5.3	Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias-gerais anuais de accionistas.	não cumpre	No ano de 2009, a Assembleia Geral ordinária de accionistas reuniu no dia 28 de Abril. Nenhum dos dois membros da Comissão de Vencimentos pode estar presente.
II.1.5.4	Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições gerais a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia geral as principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários		não aplicável
II.1.5.5	A remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização deve ser objecto de divulgação anual em termos individuais, distinguindo-se, sempre que for caso disso, as diferentes componentes recebidas em termos de remuneração fixa e de remuneração variável, bem como a remuneração recebida em outras empresas do grupo ou em empresas controladas por accionistas titulares de participações qualificadas.	cumpre	2.12.

Recomendação		Grau de cumprimento	Relatório do Governo
II.2.	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO		
II.2.1	Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	cumpre	2.1.2.
II.2.2	O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: <i>i</i>) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; <i>ii</i>) definir a estrutura empresarial do grupo; <i>iii</i>) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais	cumpre	2.1.2.
II.2.3	Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, o conselho de administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o governo da sociedade.		não aplicável
II.2.4	O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	cumpre	2.8.
II.2.5.	O órgão de administração deve promover uma rotação do membro com o pelouro financeiro, pelo menos no fim de cada dois mandatos.	cumpre	O membro do Conselho de Administração com responsabilidade do pelouro financeiro não assumiu ainda aquelas funções, por mais de dois mandatos. De qualquer modo, a Sonae Indústria não concorda com esta recomendação, a qual, de acordo com o seu conhecimento, não se encontra prevista noutros Códigos de Governo de Sociedades ou nas regras de melhores práticas emitidas por investidores institucionais. A Sonae Indústria acredita que não existe qualquer benefício para os seus accionistas e para si em rodar um CFO competente e com sucesso.
II.3.	ADMINISTRADOR DELEGADO, COMISSÃO EXECUTIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO		
II.3.1	Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.	cumpre	2.7.
II.3.2	O presidente da comissão executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do conselho de administração e, conforme aplicável, ao presidente da comissão fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.	cumpre	2.7.
II.3.3	O presidente do conselho de administração executivo deve remeter ao presidente do conselho geral e de supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.		não aplicável

Recomendação		Grau de cumprimento	Relatório do Governo
II.4.	CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO, COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS, COMISSÃO DE AUDITORIA E		
II.4.1	O conselho geral e de supervisão, além do cumprimento das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: <i>i</i>) o definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; <i>ii</i>) a estrutura empresarial do grupo; e <i>iii</i>) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.		não aplicável
II.4.2	Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem ser objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.	cumpre	2.1.3.
II.4.3	Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	cumpre	2.1.3.
II.4.4	A comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.	cumpre	2.11.4.
II.4.5	A comissão para as matérias financeiras, comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.	cumpre	2.11.4.
II.5.	COMISSÕES ESPECIALIZADAS		
II.5.1	Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: <i>i</i>) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; <i>ii</i>) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.	cumpre	2.13.
II.5.2	Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.	cumpre	2.12.
II.5.3	Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem.	cumpre	2.14.

Recomendação		Grau de cumprimento	Relatório do Governo
III.	INFORMAÇÃO E AUDITORIA		
III.1.	DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO		
III.1.2	As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor.	cumpre	3.12.
III.1.3	A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês: a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais; b) Estatutos; c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado; d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso; e) Documentos de prestação de contas; f) Calendário semestral de eventos societários; g) Propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia geral; h) Convocatórias para a realização de assembleia geral.	cumpre	3.12.

Adicionalmente a este código da CMVM, a Sonae Indústria respeita o seu próprio código de conduta que pode ser consultado no sítio da sociedade www.sonaeindustria.com.

1. Assembleia Geral

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

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

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

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

1.2. Remuneração do Presidente da Mesa de Assembleia Geral

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

A remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral em 2009 foi de 5 000 euros.

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

Nos termos dos estatutos da sociedade, a Assembleia Geral é constituída apenas pelos accionistas com direito a voto, possuidores de acções ou títulos de subscrição, que, até cinco dias úteis antes da realização da Assembleia, comprovem junto da sociedade a sua titularidade, nos termos estabelecidos na lei. O Presidente da Mesa da Assembleia Geral aceita que participem na assembleia geral os accionistas cuja prova da respectiva qualidade seja recepcionada pela sociedade, por fax ou por e-mail, no último dia do referido prazo.

Os estatutos da sociedade não dispõem sobre o bloqueio das acções em caso de suspensão da reunião da assembleia geral, considerando o Presidente da Mesa da Assembleia Geral que, caso o período de suspensão da assembleia não exceda 5 dias úteis, o bloqueio exigido para a primeira sessão manter-se-á por não ser possível cumprir novamente o prazo de antecedência exigido para a primeira sessão. No caso do período de suspensão exceder 5 dias úteis, apenas exigirá o bloqueio das acções com a antecedência ordinária exigida para a primeira sessão.

Os accionistas que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral, mediante carta, dirigida ao presidente da mesa, que indique o nome, domicílio do representante e data da assembleia. As pessoas colectivas podem fazer-se representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta, cuja autenticidade será apreciada pelo Presidente da Mesa.

A cada acção corresponde um voto.

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

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

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

A Sonae Indústria não possui qualquer processo de voto electrónico.

São colocados à disposição dos senhores accionistas, na sede social e no sítio da sociedade, no prazo legal de 1 mês ou 15 dias de antecedência, consoante se trate de uma alteração de pacto social ou não, as propostas a submeter pelo Conselho de Administração à Assembleia Geral de Accionistas, acompanhadas dos relatórios,

documentos e demais elementos de informação preparatória que legalmente as devem acompanhar.

A Sonae Indústria informou o mercado em 2009 sobre o teor das propostas e respectivas deliberações tomadas na Assembleia Geral anual. A partir do ano de 2010, a Sonae Indústria passará também a divulgar extractos das actas das reuniões da assembleia-geral, ou documentos de conteúdo equivalente (incluindo deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações), no prazo de cinco dias após a realização da Assembleia Geral. Estas informações irão ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos.

Na Assembleia Geral de accionistas realizada no dia 28 de Abril de 2009, nenhum dos membros da Comissão de Vencimentos esteve presente, por impossibilidade de agenda.

Conforme estabelecido nos estatutos da sociedade a Assembleia Geral de accionistas é responsável por fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais ou de eleger uma comissão para este efeito. A Assembleia Geral Anual de accionistas da Sonae Indústria de 2009 elegeu uma Comissão de Vencimentos para novo mandato (descrita no ponto 2.12. deste relatório).

Atendendo a que a Assembleia Geral anteriormente referida foi eleitoral, a accionista Efanor Investimentos, SGPS, SA apresentou à aprovação dos accionistas uma proposta relativa à política de remuneração dos membros dos órgãos sociais a aplicar pela Comissão de Vencimentos eleita tendo a mesma sido aprovada por maioria dos votos dos accionistas presentes.

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

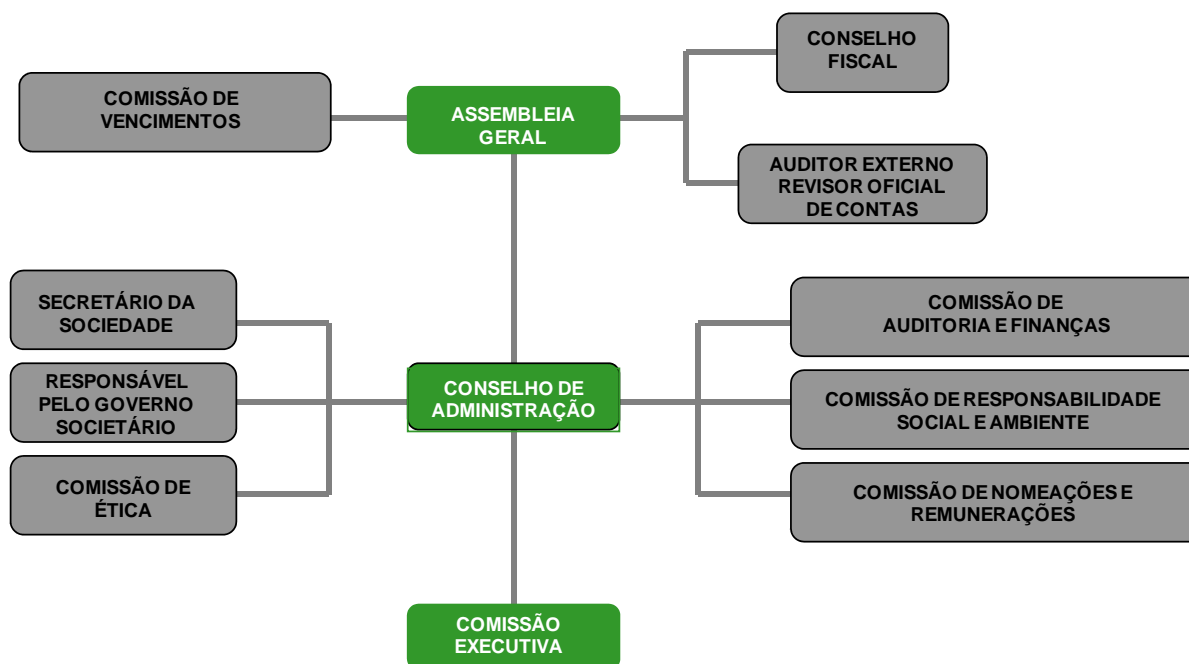
A Sonae Indústria não possui planos de atribuição de acções e/ou opções de aquisição de acções, bem como não possui sistemas de benefícios de reforma.

A sociedade não tomou medidas, que impeçam o sucesso de ofertas públicas de aquisição de acções da sociedade, nem os seus estatutos prevêm qualquer limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista. A sociedade não estabeleceu nenhum tipo relevante de acordo, que estaria sujeito a alterações ou cessação no caso de transferência de controlo, resultante de uma oferta pública de aquisição, bem como não tem previstas quaisquer medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no seu património em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração.

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

2. Órgãos de Administração e Fiscalização

SECÇÃO I – Temas Gerais



2.1. Órgãos Sociais

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

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

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

2.1.1. Conselho de Administração

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

O Conselho de Administração da Sonae Indústria é actualmente composto por 8 administradores, tendo sido eleito na Assembleia Geral Anual de 2009 para o mandato 2009-2011.

O Conselho de Administração da Sonae Indústria é composto por:

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

O Presidente do Conselho de Administração, o qual é designado pelo Conselho, tem voto de qualidade. Atendendo a que o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o Conselho de Administração, nos termos e para os efeitos do disposto no número 4 do Artigo 395º do Código das Sociedades Comerciais, atribuiu ao administrador Paulo Azevedo voto de qualidade, nas ausências e impedimentos do Presidente.

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

Em 2009 realizaram-se 6 reuniões do Conselho de Administração. O Conselho de Administração apenas pode deliberar, se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada e as decisões são tomadas por maioria dos votos emitidos pelos administradores presentes ou representados e dos que votem por correspondência.

De acordo com as melhores práticas de governo societário, o Conselho de Administração efectuou uma avaliação formal em 2005, com o apoio de um consultor externo, tendo repetido esse processo no ano de 2008. A avaliação foi concebida para analisar o modo de funcionamento do Conselho e das respectivas Comissões, para avaliar o governo societário ao nível do Conselho e propor acções de melhoria. As acções principais, identificadas na avaliação em 2005, foram já implementadas, encontrando-se em fase de implementação as acções identificadas no ano de 2008. Nesse processo cada administrador tem a oportunidade de avaliar os seus colegas de conselho, formulando a sua opinião relativamente a um conjunto de itens relacionados com o respectivo desempenho, tendo depois cada administrador a possibilidade de se pronunciar sobre a análise efectuada. Todo este processo é efectuado com o apoio de um consultor externo.

Para melhorar a eficiência operacional do Conselho de Administração e indo ao encontro das melhores práticas para o governo das sociedades, o Conselho de Administração nomeou 3 Comissões com Competências Especializadas, um Responsável pelo Governo Societário e uma Comissão de Ética. A composição destas comissões especializadas está descrita no ponto 2.14. deste relatório.

2.1.2. Comissão Executiva

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

COMISSÃO EXECUTIVA

Carlos Bianchi de Aguiar

Presidente da Comissão Executiva (CE) e CEO

Rui Correia

CFO

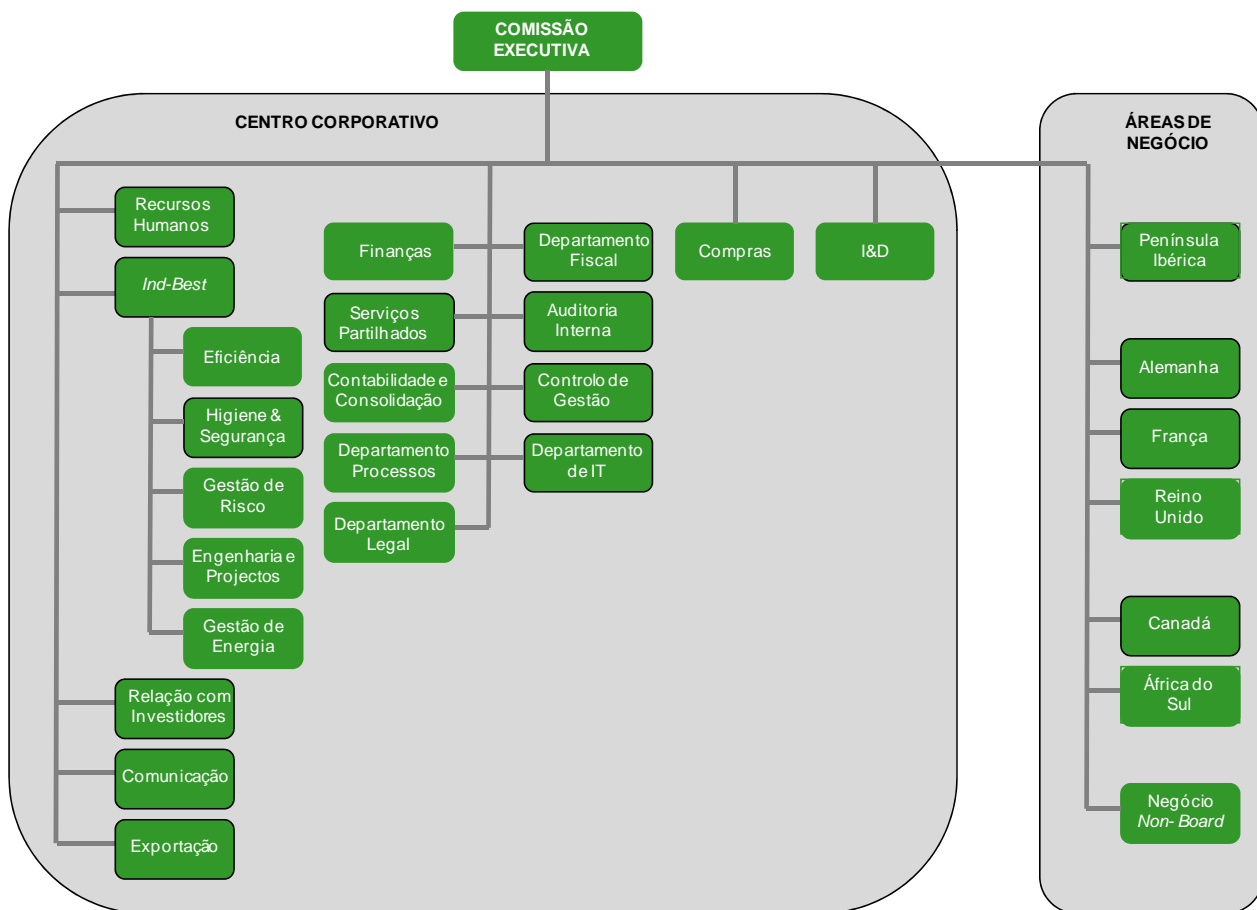
Christophe Chambonnet

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 caucões e garantias reais ou pessoais pela sociedade;
- f) deliberação de mudança de sede e de aumento de capital social;
- g) deliberação sobre projectos de fusão, cisão e transformação da sociedade;
- h) aprovação do *business plan* e do orçamento anual da Sociedade;
- i) definição das políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de atribuição de acções e planos de atribuição de remuneração variável, aplicável a quadros de topo (nível G4 e superior), em áreas que não sejam da competência da Assembleia Geral ou da Comissão de Vencimentos, assim como decisões sobre a compensação individual de quadros de Nível G3 e superior, que estão delegadas à Comissão de Nomeações e Remunerações e, quando estes são Administradores da sociedade é requerida a deliberação da Comissão de Vencimentos ou da Assembleia Geral de Accionistas;
- j) definição ou alteração de políticas contabilísticas sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- k) aprovação de contas trimestrais e relatório e contas semestrais;
- l) compra e venda, leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em activos fixos tangíveis quando envolvam valores que excedam o montante de cinco milhões de euros por cada transacção;
- m) subscrição ou compra de acções em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de vinte milhões de euros;
- n) investimento em novas sociedades bem como investimento em outros activos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros;
- o) outros investimentos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros, excepto se enquadrados no

- curso ordinário dos negócios, nomeadamente investimentos de curto prazo de liquidez disponível;
- p) desinvestimentos ou alienação de activos desde que resulte da referida transacção um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a 5%) sobre os resultados operacionais da sociedade ou afecte os postos de trabalho de mais de cem trabalhadores;
- q) definição da estratégia e das políticas gerais da Sonae Indústria e do Grupo Sonae Indústria;
- r) definir a estrutura empresarial da Sonae Indústria.

As áreas que reportam à Comissão Executiva, estão assim divididas:



A Comissão Executiva reúne-se ordinariamente, pelo menos, uma vez por mês e, além disso, todas as vezes que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros a convoque por escrito, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data marcada; a reunião só poderá realizar-se, desde que se encontrem presentes (fisicamente ou por videoconferência) dois dos seus membros. O Presidente Executivo preside à reunião.

As deliberações da Comissão Executiva são tomadas por maioria dos seus membros. Na falta desta maioria, a Comissão Executiva deverá submeter a matéria em causa a deliberação do Conselho de Administração.

2.1.3. Conselho Fiscal

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

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

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

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

2.1.4. Revisor Oficial de Contas

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

2.1.5. Secretário da Sociedade

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

O secretário e o respectivo suplente são:

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

2.2. Controlo interno e gestão de risco

2.2.1. Controlo Interno

A Sonae Indústria é uma organização que assenta na integridade dos seus princípios e em valores éticos, promovidos pelo topo da hierarquia através do exemplo. O compromisso para com a competência é bem ilustrado pelo facto de ser atribuído um prémio a muitos colaboradores em função do seu desempenho.

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

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

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

A informação pertinente é identificada, recolhida e comunicada, num determinado prazo e de tal forma que permita que os colaboradores possam cumprir as suas responsabilidades. A Sonae Indústria tem um departamento de **Planeamento e Controlo de Gestão**, que, apoiado em sistemas de informação sólidos, produz relatórios com informações operacionais, financeiras e relacionadas com questões de conformidade. O **Centro de Serviços Partilhados** ajuda a garantir o alinhamento e a eficácia dos procedimentos e controlos.

Os sistemas de controlo internos são monitorizados. Existem actividades permanentes de monitorização a decorrer, nomeadamente actividades regulares de supervisão e de gestão. Há avaliações separadas cujo âmbito e frequência dependem, antes de mais, da avaliação de riscos e da eficácia dos procedimentos de monitorização existentes. Por exemplo, o departamento de **Auditoria Interna** delineou um plano anual, de forma a monitorizar o cumprimento dos procedimentos e das políticas.

As deficiências de controlo interno são reportadas superiormente, sendo que os assuntos mais graves são reportados à gestão de topo e ao Conselho de Administração. São efectuados relatórios mensais para a comissão executiva e realizam-se reuniões trimestrais com a **Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC)**.

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 implementação do Código de Conduta, o instrumento *Whistleblower*, e a Comissão de Ética aumentam a cultura de controlo da organização.

2.2.2. Gestão de Risco

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

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

Realiza-se uma abordagem global para assegurar uma cobertura adequada e equilibrada do risco operacional, através da transferência deste para o painel re-segurador. Os riscos relacionados com danos patrimoniais e perdas de exploração estão cobertos por uma apólice global, desenvolvida e implementada localmente. A Sonae Indústria adopta esta apólice global como suporte aos processos de gestão de risco e está empenhada em melhorar, quer a protecção das fábricas, quer os níveis de prevenção, para reforçar esta parceria.

2.2.2.1. A Organização da Gestão de Risco

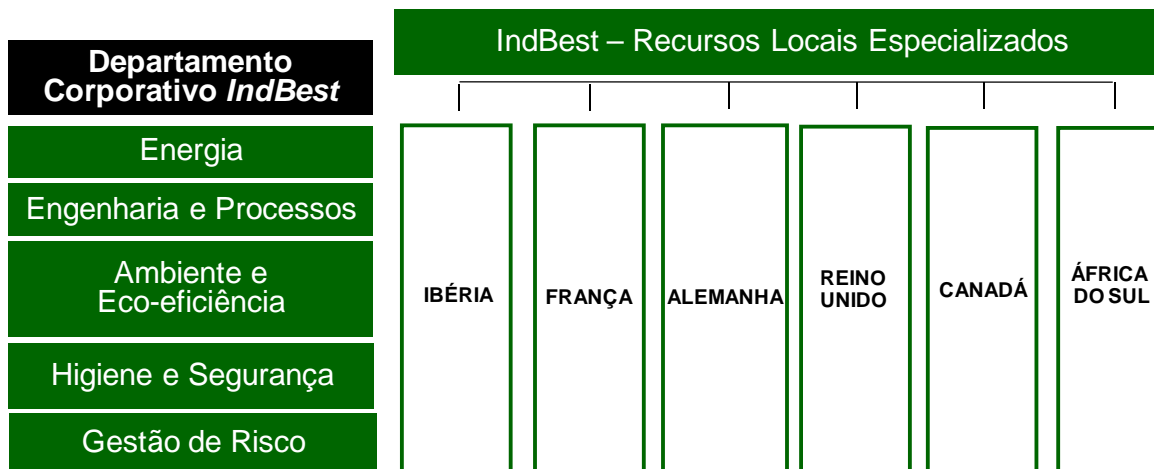
O fabrico de painéis derivados de madeira é uma actividade industrial com um risco operacional muito significativo, quer de incêndio, quer de explosão. Consequentemente, a gestão de risco operacional desenvolve a sua actividade na implementação de normas e na escolha de sistemas passíveis de redução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

Reconhecendo esta importância, e a transversalidade da função, a Gestão de Risco foi, no segundo trimestre de 2009, integrada no departamento responsável pela consolidação das melhores práticas Industriais, Ambientais, Energéticas e de Higiene e Segurança.

A área de Gestão de Risco foi individualizada em duas funções: Gestão de Risco Operacional e Gestão de Seguros de forma a focar a primeira no desenvolvimento e implementação de acções de mitigação de riscos nas operações industriais, e a segunda no desenvolvimento de competências para uma gestão mais racional e eficaz das várias políticas de seguros subscritas pelo Grupo.

A área de Gestão de Risco conta com uma equipa de duas pessoas a tempo inteiro: um responsável pela Gestão de Risco Operacional e outro pela Gestão dos Seguros. Está formalmente constituída uma rede de Responsáveis pela Gestão de Risco por País, em cada um dos países onde a Sonae Indústria tem fábricas e, em cada uma das unidades industriais, existe um Responsável da Unidade pela Gestão de Risco.

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



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

2.2.2.2. O processo de Gestão de Risco Integrada

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

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

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

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

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

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

2.2.2.3. A Gestão de Risco Operacional

Dado o risco associado à actividade industrial da Sonae Indústria e sendo esta líder mundial do sector dos painéis derivados de madeira, seria inaceitável não ter capacidade para recuperar de forma cabal de um evento catastrófico. Por isso, a protecção de activos - chave bem como a prevenção de perdas são uma preocupação constante no Grupo, tendo sido definidas com duas das prioridades para 2009.

Em 2009 foi realizado o *roll out* das Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS - *Corporate Operational Risk Standards*) que se tornaram a ferramenta de trabalho da gestão dos riscos operacionais

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

2.2.2.4. Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)

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

Os CORS foram desenvolvidos com referência às normas internacionais, como NFPA¹ e/ ou fichas da FM², tendo sido consideradas as melhores práticas de engenharia de protecção contra incêndios na Sonae Indústria, assim como da indústria da madeira.

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

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

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

1. Programas de Gestão e Procedimentos:

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

2. Sistemas de Protecção contra Incêndios:

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

3. Riscos Especiais:

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

¹ National Fire Protection Association

² Factory Mutual

2.2.2.5. Inspeções

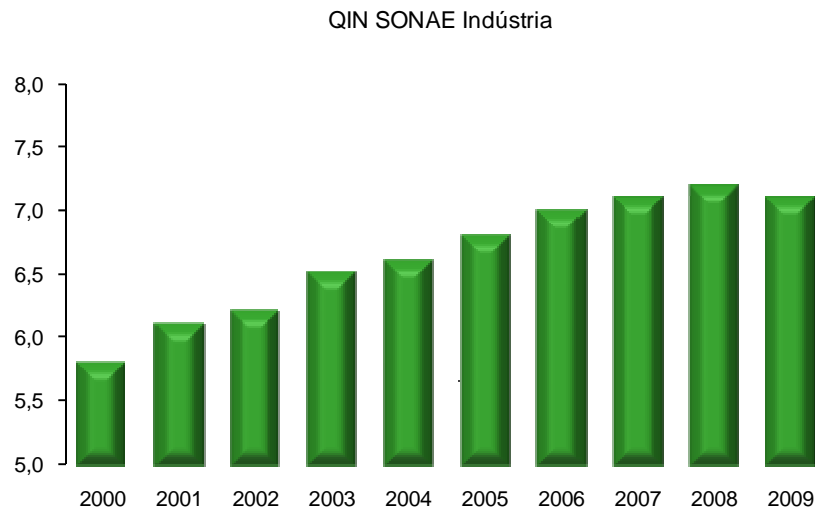
Inspeções Externas

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

O formato das auditorias externas manteve-se, com inspeções a todas as unidades, de dois em dois anos, sendo posteriormente emitido um relatório com um conjunto de recomendações e atribuído um índice de qualidade do risco para cada fábrica (QIN - Quality Index Number). Desde 2000, o QIN global da Sonae Indústria tem melhorado continuamente de 5,8 em 2000 para 7,1 em 2009 (numa escala de 0 a 10).

Em 2009, foram efectuadas 9 auditorias externas.

Neste programa de inspeções externas foram introduzidas unidades industriais que ainda não tinham sido auditadas.



Inspeções Internas

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

Em 2009, foram realizadas 4 inspeções internas dado que o enfoque foi dado ao processo de implementação dos CORS. Foram realizados dois workshops para promoção da importância destas normas.

2.2.2.6. Formulário de Auto-avaliação

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

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

Este formulário avalia 70 pontos, agrupados em 5 categorias (Activos, Gestão/Liderança, Pessoas, Processo e Terceiros).

Todas as não-conformidades detectadas automaticamente geram uma acção correctiva onde fica registada a acção a desencadear para solucionar a não conformidade, o prazo e as responsabilidades correspondentes. Trimestralmente, o sistema faz um acompanhamento das acções correctivas pendentes.

2.2.2.7. Plano de Risco 2004-2013

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

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

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

2.2.2.8. Distribuição do Prémio do Seguro

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade

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

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

SECÇÃO II – Conselho de Administração

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

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

Os riscos económicos que a Sonae Indústria incorrem 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 no Balanço Consolidado, 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. O Balanço 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 transacção. Sempre que possível e economicamente viável, as empresas do Grupo procuram compensar os cash flows positivos e negativos denominados na mesma divisa estrangeira.

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

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

2.5. Poderes do órgão de administração

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

2.6. Designação e substituição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização

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

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

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

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

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

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

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

Durante o exercício de 2009, o Conselho de Administração e as respectivas Comissões, bem como o Conselho Fiscal e a Comissão de Ética, tiveram o seguinte número de reuniões e de participação, a saber:

Reuniões e Presenças	Número de Reuniões	Participação
Conselho de Administração	6	96%
Comissão Executiva	12	97%
Comissão de Auditoria e Finanças	5	93%
Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente	2	100%
Comissão de Nomeações e Remunerações	2	100%
Conselho Fiscal	6	100%
Comissão de Ética	4	100%

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

Com o objectivo de manter o Conselho de Administração e de Fiscalização permanentemente informado das deliberações da Comissão Executiva, são disponibilizadas, a todos os seus membros, as actas das reuniões da Comissão Executiva. Os membros da Comissão Executiva prestam todas as informações requeridas por outros membros dos órgãos sociais em tempo útil e de forma adequada.

2.8. Independência dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonae Indústria é composto por oito (8) administradores, sendo três (3) executivos e cinco (5) não-executivos.

Dos Administradores Não-executivos, três (3) são Independentes, ou seja, não estão associados a qualquer grupo de interesses específicos da sociedade, não são titulares nem actuam em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou

superior a 2% do capital social da sociedade, bem como não foram reeleitos por mais de dois mandatos, cumprindo assim as regras fixadas no nº 5 do artigo 414º do Código das Sociedades Comerciais

Dentro dos membros independentes todos, cumprem as regras de incompatibilidades aplicáveis e fixadas no nº1 do art. 414-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção de Per Knuts e Thomas Nystén que não cumprem a regra estabelecida na alínea c) daquela disposição legal, já que os mesmos exercem funções no Supervisory Board da Glunz, AG, sociedade participada da Sonae Indústria, não implicando tal situação a perda de independência.

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

Per Knuts (Independente): Licenciatura em Engenharia Química - Royal Institute of Technology (Suécia) e foi Presidente do Conselho de Administração do Conselho Global das empresas da Stora Feldmühle AG e da FPB Holding AG (Düsseldorf – Alemanha), entre 1998 e 2004.

Thomas Nystén (Independente): Licenciatura em Ciências Políticas - Universidade de St. Andrews (Escócia), em 1963, tendo concluído, em 1984, um AMP na Harvard Business School. Foi Administrador Executivo da Myllyskoski Corporation, em Helsínquia e Presidente Executivo da MD Lang Papier, na Alemanha (1994-2004).

Carlos Bianchi de Aguiar (Presidente da Comissão Executiva e Presidente Executivo da Sonae Indústria): Licenciatura em Economia - Universidade do Porto. Quadro da Sonae Indústria desde 1986, ocupou diversas funções de gestão e administração, em diversas áreas geográficas, nomeadamente: Reino Unido (1990-1995); Espanha (1996-1997) e Alemanha (2000-2001). Regressou a Portugal, em 2002, para ocupar o cargo de Administrador Financeiro (CFO), tendo sido nomeado Presidente Executivo, em 2005.

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

Christophe Chambonnet (COO França): Licenciatura em Engenharia – ISAB (França), MS em Economia Aplicada – Universidade de Purdue (EUA) e MBA – Universidade de Purdue (EUA). Entre 1998 e 2000, desempenhou funções de gestão e administração na área de Marketing em sociedades sediadas nos EUA, Canadá, França e Bélgica. De 2000 a 2005, integrou a administração da Tafisa Canada, sociedade participada da Sonae Indústria. Entre Abril de 2005 a Junho de 2006, foi vice-presidente da sociedade francesa Tembec Avebene SAS. A partir de Julho de 2006, reintegrou o grupo Sonae Indústria, como administrador e director geral da Isoroy SAS.

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

Número de Acções		Número de Acções	
Belmiro Mendes de Azevedo		(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)	49.999.997	Sonae Indústria, SGPS, SA	44.780.000
(1 acção é detida pelo conjugue)		Pareuro, BV (2)	2.000.000
Sonae Indústria, SGPS, SA	1.010		
(detidas pelo conjugue)		(2) Pareuro, BV	
Carlos Bianchi de Aguiar		Sonae Indústria, SGPS, SA	27.118.645
Sonae Indústria, SGPS, SA	720		
Rui Manuel Gonçalves Correia		(3) Migracom, SGPS, SA	
Sonae Indústria, SGPS, SA	12.500	Sonae Indústria, SGPS, SA	90.000
		Imparfin, SGPS, SA (4)	150.000
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo			
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)	1	(4) Imparfin, SPS, SA	
Migracom, SGPS, SA (3)	1.969.996	Sonae Indústria, SGPS, SA	278.324
Sonae Indústria, SGPS, SA	223		
(detidas por filho menor)			

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

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

José Alvaro Cuervo Garcia:

- BA Vidrio, S.A.

Per Otto Knuts:

- Stora Feldmühle AG
- FPB Holding AG

Knut Thomas Alarik Nystén:

- MD Lang Papier GmbH
- Myllykoski Corporation

Todos os membros do Conselho de Administração 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, com a excepção de Rui Manuel Gonçalves Correia, que foi inicialmente designado para o Conselho de Administração da Sonae 3P, a 22 de Julho de 2002 e de Christophe Chambonnet, o qual foi cooptado em reunião do Conselho de Administração realizada em 20 de Dezembro de 2007, tendo a Assembleia Geral Anual realizada no ano de 2008 ratificado a referida cooptação.

O actual mandato do Conselho de Administração termina em 2011.

2.10. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho de administração à data de 31 de Dezembro de 2009

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

Em sociedades pertencentes ao grupo Efanor:

Membro do órgão de administração:

Belmiro Mendes de Azevedo:

- BA – Business Angels SGPS, S.A (Administrador Único).
- Casa Agrícola de Ambrães, S.A. (Presidente)
- Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (Presidente)
- SC – SGPS, S.A. (Presidente)
- Selfrio, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Capital, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Turismo – SGPS, S.A. (Presidente)
- Spred, SGPS, S.A. (Presidente)

José Alvaro Cuervo Garcia:

- Sonae – SGPS, S.A.

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:

- Azulino - Imobiliária, S.A.
- Bertimóvel – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Canasta - Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, S.A.
- Citorres - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, S.A.
- Cumulativa - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Difusão - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Fozimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Fozmassimo – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Igimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Iginha – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoconti - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoestrutura - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imomuro - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoresultado - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imosistema - Sociedade Imobiliária, S.A.
- MDS, SGPS, S.A. (Presidente)
- MJLF - Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Modelo Hiper Imobiliária, S.A.
- Predicomercial - Promoção Imobiliária, S.A.
- Selifa - Sociedade de Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Sempre à Mão – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Sesagest - Projectos e Gestão Imobiliária, S.A.
- Socijofra – Sociedade Imobiliária, S.A.

- Sociloures - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Sonae - SGPS, S.A. (Presidente da Comissão Executiva)
- Sonae Center Serviços II, S.A.
- Sonae Investimentos – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, S.A.
- Sonae Sierra, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonaecom, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A. (Presidente)
- Sonaerp - Retail Properties, S.A.
- Sondis Imobiliária, S.A.
- Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Valor N, S.A.

Carlos Francisco de Miranda Guedes Bianchi de Aguiar:

- 173509 Canada, Inc. (Presidente)
- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- Darbo, SAS
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Euromegantic Ltée. (Presidente)
- Euroresinas - Industrias Quimicas, S.A.
- GHP GmbH
- Glunz AG (Presidente)
- Glunz Service GmbH
- Glunz UK Holdings, Ltd. (Presidente)
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS (Presidente)
- LaminatePark GmbH & Co. Kg (Presidente)
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Movelpartes – Componentes para a Indústria do Mobiliário, S.A.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- Rochester Real Estate, Ltd.
- SIND – Shared Services Centre, S.A.
- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Société Industrielle et Financière Isoroy, SAS (Presidente)
- Somit - Imobiliária, S.A.
- Sonae – Indústria de Revestimentos, S.A.
- Sonae Indústria – Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A.
- Sonae Indústria UK, Ltd. (Presidente)
- Sonae Novobord (PTY) Ltd. (Presidente)
- Sonae Tafibra International, B.V.
- Sonae Tafibra UK, Ltd. (Presidente)
- Spanboard Products, Ltd. (Presidente)
- Tableros de Fibras, S.A. (Presidente)
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber – Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd. (Presidente)
- Tafisa Brasil S.A. (Presidente)
- Tafisa Canada & Company Limited Partnership (Presidente)

- Tafisa France S.A. (Presidente)
- Tafisa UK, Ltd. (Presidente)
- Taiber – Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tarkett Agepan Laminate Flooring, SCS (Presidente)
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.

Rui Manuel Gonçalves Correia:

- 173509 Canada, Inc.
- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Euromegantic Ltée.
- Euroresinas - Industrias Quimicas, S.A.
- GHP GmbH
- Glunz AG
- Glunz UK Holdings, Ltd.
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS
- LaminatePark GmbH & Co. Kg
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Megantic, B.V.
- Movelpartes – Componentes para a Indústria do Mobiliário, S.A.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- SCS, BV
- SIAF - Imobiliária, S.A.
- SIND – Shared Services Centre, SA
- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Somit - Imobiliária, S.A.
- Sonae – Indústria de Revestimentos, S.A.
- Sonae Indústria – Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd.
- Tableros de Fibras, S.A.
- Tafiber, Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafisa Brasil, SA
- Tafisa Canada & Company Limited Partnership
- Tafisa France S.A.
- Tafisa UK, Ltd.
- Taiber, Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tarkett Agepan Laminate Flooring, SCS
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.

Christophe Chambonnet:

- 173509 Canada, Inc.
- Darbo, SAS (DG)
- Euromegantic Ltée
- Glunz AG
- Isoroy, SAS (DG)
- LaminatePark GmbH & Co. Kg

- Plysorol, SAS (Presidente)
- Société des Essences Fines Isoroy, SAS (Presidente)
- Société des Tranchage Isoroy, SAS (Presidente)
- Tafisa Canada & Company Limited Partnership
- Tafisa France, SAS
- Tarkett Agepan Laminate Flooring, SCS
- Tavapan, SA (Presidente)

Membro do órgão de fiscalização:

Per Otto Knuts:

- Glunz AG (Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)

Knut Thomas Alarik Nysten:

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

Em sociedades não pertencentes ao grupo Efanor:

Membro de órgão de administração:

Belmiro Mendes de Azevedo:

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

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:

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

José Alvaro Cuervo Garcia:

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

SECÇÃO III – Conselho Fiscal

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

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

Composição do Conselho Fiscal:

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

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

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

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

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

MANUEL HELENO SISMEIRO (Presidente do Conselho Fiscal):

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

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

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

JORGE MANUEL FELIZES MORGADO (Vogal do Conselho Fiscal):

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

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

Licenciatura em Economia - Universidade do Porto. Ocupou diversas funções na área administrativa

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

2.11.3. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho Fiscal à data de 31 de Dezembro de 2009

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 Distribuição, 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)

Óscar Alçada da Quinta

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

Lisgráfica-Impressão e Artes Gráficas, SA (Conselho Fiscal)

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

Armando Luís Vieira de Magalhães

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

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

2.11.4. Eleição e avaliação do Auditor externo

Foi o Conselho Fiscal que, na Assembleia Geral de 2009, propôs a eleição do Revisor

Oficial de Contas que é simultaneamente o auditor externo da sociedade. A proposta de política de remunerações aprovada na assembleia geral de 2009, 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 acompanhamento da Comissão de Auditoria e Finanças.

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

SECÇÃO IV – Remuneração

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

A Comissão de Vencimentos da sociedade é eleita em Assembleia Geral para mandatos de três anos, tendo sido eleita na Assembleia Geral de Abril de 2009 para o mandato 2009-2011 e sendo, actualmente, composta pela Efanor Investimentos - SGPS, SA, representada pelo Senhor Professor José Manuel Neves Adelino e pela Imparfin - SGPS, SA, representada pelo Senhor Eng^o Bruno Walter Lehmann, sendo assim independentes relativamente ao Conselho de Administração.

Na Assembleia Geral Anual realizada em 2009 e atendendo a que a mesma foi eleitoral, a accionista Efanor Investimentos, SGPS, SA, fez aprovar uma política de remunerações a aplicar pela Comissão de Vencimentos e a vigorar até ao termo do mandato em curso (2009-2011).

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

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

Administradores executivos

A remuneração e compensação dos administradores executivos (AE) inclui:

- (i) Uma componente fixa, que engloba a Retribuição Base, que é paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 12 meses), um subsídio de responsabilidade anual e um conjunto de benefícios de acordo com as práticas correntes do mercado,
- (ii) Um Prémio de Desempenho Anual variável e pago no primeiro trimestre do ano seguinte àquele a que respeita, e
- (iii) Uma terceira componente discricionária variável, atribuível no primeiro trimestre do ano seguinte àquele a que respeita, sob a forma de remuneração diferida ao

abrigo do Plano de Incentivos de Médio Prazo, que se vencerá no segundo aniversário da data da sua atribuição.

Os pacotes remuneratórios e compensatórios individuais são definidos em função dos níveis de responsabilidade de cada AE e serão revistos anualmente. A cada AE é atribuída uma classificação designada por Grupo Funcional (“GF” ou “G”) Sonae Indústria. A categoria “*Senior Executive*” (G2) é normalmente aplicável aos AE da Sonae Indústria, sendo a categoria “*Group Senior Executive*” (G1) atribuída ao CEO. As classificações funcionais Sonae Indústria são estruturadas de forma similar em todo o Grupo Efanor e baseadas no modelo internacional Hay de classificação de funções corporativas, com o objectivo de facilitar comparações de mercado e promover a equidade interna. Os pacotes remuneratórios e compensatórios a atribuir aos AE serão definidos tendo por referência estudos de mercado relativos à remuneração dos executivos de topo portugueses e europeus, com o propósito de estabelecer a remuneração fixa perto da mediana e a remuneração ou compensação total perto do terceiro quartil em circunstâncias comparáveis;

Os Prémios de Desempenho Anual visam recompensar o atingimento dos vários objectivos definidos anualmente, que se encontram ligados aos “*Key Performance Indicators of Business Activity*” (*Business KPIs*) e aos “*Personal Key Performance Indicators*” (*Personal KPIs*). O prémio objectivo a atribuir será baseado numa percentagem da componente fixa, que variará entre 40% e 60%. Os *Business KPIs*, que incluem indicadores económicos e financeiros, serão baseados em orçamentos aprovados, performance da unidade de negócio individual e performance do Grupo, fundamentam 70% do Prémio de Desempenho Anual e constituem indicadores objectivos. Os restantes 30% derivam dos *Personal KPIs*, com ênfase em indicadores subjectivos. Os valores pagos basear-se-ão no desempenho real e poderão variar entre 0% e 140% do prémio objectivo fixado.

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

Administradores não executivos

A remuneração dos administradores não executivos (ANE) é estabelecida em função de dados de mercado, segundo os princípios:

- (iv) Atribuição de uma remuneração fixa (da qual cerca de 15% paga a título de remuneração de presença nas reuniões),
- (v) Atribuição de um subsídio de responsabilidade anual não sendo atribuível qualquer outro valor a título de remuneração ou outra compensação variável aos ANE. Esta remuneração fixa pode ser incrementada de até 6% para os ANE que presidam a uma Comissão do Conselho de Administração.

Acresce que o incentivo de médio prazo acima referido para os AE e que é pago no segundo aniversário da data da sua atribuição, está condicionado à continuidade de funções do respectivo administrador na data do seu pagamento, dependendo assim da sustentabilidade da gestão da empresa a longo prazo.

2009	Total da Remuneração Annual Fixa		Total do Prémio de Desempenho a curto-prazo		Total do Prémio de Desempenho diferido a médio-prazo		Total 2009	
	2008	2009	2008 (a)	2009 (b)	2008 (c)	2009 (d)	2008	2009
Belmiro de Azevedo (Presidente)	184.000	181.900					184.000	181.900
Paulo Azevedo	30.100	28.000					30.100	28.000
Álvaro Cuervo	31.500	28.567					31.500	28.567
Per Knuts	41.600	40.033					41.600	40.033
Thomas Nysten	40.400	38.100					40.400	38.100
Carlos Bianchi Aguiar (Presidente Executivo)	256.600	241.900	43.200	110.000		58.700	299.800	410.600
José A. Comesaña	254.100						254.100	
Rui Correia	229.600	214.900	58.900	111.500		26.200	288.500	352.600
Louis Brassard	175.244	56.330	41.623	26.199		7.583	216.867	90.112
Christophe Chambonnet	216.000	212.200	60.900	82.100		23.100	276.900	317.400
Conselho de Administração - Total	1.459.144	1.041.930	204.623	329.799		115.583	1.663.767	1.487.312

(a) relativo a 2008, valor aprovado em 2009

(b) relativo a 2009, valor aprovado em 2010

(c) relativo a 2008 e a ser pago em 2011

(d) relativo a 2009 e a ser pago em 2012

No que respeita ao Conselho Fiscal a política de remuneração aprovada estabelece que a sua remuneração consiste numa retribuição fixa, determinada tendo em conta a situação da sociedade e as práticas de mercado e inclui um subsídio de responsabilidade anual

O Presidente do Conselho Fiscal no ano de 2009 auferiu a remuneração total de 7.708 euros, e cada um dos dois vogais auferiu a remuneração de 7.900 euros.

Atendendo a que a Sonae Indústria não possui dirigentes na acepção do nº3 do artigo 248º-B do Código de Valores Mobiliários, o seu Conselho de Administração não submeteu à Assembleia Geral anual de accionistas qualquer política de remunerações.

A Sonae Indústria não estabeleceu, para além das que resultam da lei, qualquer limitação contratual para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador.

Não existem acordos especiais relativos a indemnizações ou pagamentos a efectuar, a administradores, em caso de destituição ou em caso de cessação antecipada dos contratos.

A sociedade não possui planos de atribuição de acções e/ou de opções de aquisição de acções.

2.13. Política de comunicação de Irregularidades

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

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

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

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

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

Cada irregularidade será recebida pelo Responsável pelo Governo Societário que terá a responsabilidade de iniciar e supervisionar a investigação de todas as denúncias. Concluída a investigação e caso se verifique que a irregularidade comunicada corresponde a um comportamento faltoso, a Comissão de Ética deverá comunicar ao superior hierárquico do colaborador em causa ou à entidade patronal do prestador de serviços a situação em causa a fim de serem aplicadas as acções correctivas e/ou serem instaurados procedimentos disciplinares.

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

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

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

O **Código de Conduta** da Sonae Indústria contém um conjunto de normas baseadas nos valores partilhados, que regem as actividades do Grupo Sonae Indústria. É aplicável a todas as pessoas contratadas pelo Grupo, incluindo membros dos órgãos estatutários, directores da Sonae Indústria SGPS e das sociedades do Grupo, administradores, quadros superiores, colaboradores e pessoas cujo estatuto é equivalente ao de colaboradores, tais como trabalhadores temporários e prestadores de serviços. O Código de Conduta define linhas de orientação de natureza ética empresarial que devem ser seguidas por todos os Colaboradores e prestadores de serviços durante o desempenho das respectivas funções.

A Sonae Indústria adopta e promove de forma activa as mais exigentes normas éticas de conduta profissional a todos os níveis do Grupo. O compromisso relativamente a

normas de conduta deve partir dos níveis mais elevados da empresa. Assim, os gestores de topo da Sonae Indústria devem constituir um exemplo para toda a organização através das suas acções, liderando de forma activa a adopção destas normas e controlando a sua aplicação.

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

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

Relacionamento com colaboradores e prestadores de serviços

- Partilha de conhecimento e desenvolvimento pessoal
- Inovação e iniciativa
- Respeito, responsabilização e cooperação
- Confidencialidade e responsabilidade
- Sustentabilidade
- Conflito de interesses
- Higiene e segurança
- Consciência Social
- Comunicação
- Cumprimento

Relacionamento com accionistas e outros investidores

- Criação de valor
- Transparência
- Cumprimento

Relacionamento com governos e comunidades locais

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

Relacionamento com parceiros de negócios

- Integridade
- Comportamento Ético
- Transparência

Relacionamento com concorrentes

- Comportamento Ético
- Confidencialidade

O documento integral do Código de Conduta pode ser consultado no site da empresa através do endereço: <http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,110>.

SECÇÃO V – Comissões Especializadas

2.14. Comissões com competências especializadas

Para melhorar a eficiência operacional do Conselho de Administração e indo ao encontro das melhores práticas para o governo das sociedades, o Conselho de Administração nomeou 3 Comissões com Competências Especializadas, um Responsável pelo Governo Societário e uma Comissão de Ética:



2.14.1. Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC)

O BAFC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

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

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 2009, o BAFC reuniu 5 vezes, tendo registado em acta o teor das respectivas deliberações.

As competências atribuídas ao BAFC, como comissão especializada do Conselho de Administração, são desenvolvidas numa óptica de gestão da sociedade não se

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

2.14.2. Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente (SREC)

O SREC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

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

Esta Comissão reuniu duas vezes no ano de 2009, tendo registado em acta o teor das respectivas reuniões e sendo a sua atribuição principal a análise, na condução dos negócios da sociedade, dos impactos em termos de sustentabilidade, nas suas vertentes económica, ambiental e social, bem como do governo societário.

2.14.3. Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC)

O BNRC é composto pelos seguintes Administradores não-executivos:

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

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

O BNRC faz a ligação com a Comissão de Vencimentos da Sonae Indústria, por só assim poder ser garantido que a Comissão de Vencimentos possui, relativamente a cada administrador, mas principalmente no que respeita aos administradores executivos, o necessário conhecimento sobre o desempenho dos mesmos ao longo do exercício, atendendo a que a Comissão de Vencimentos não acompanha de perto a actividade desenvolvida pelos administradores, não possuindo assim o necessário conhecimento que lhe permite exercer as funções que lhe competem de forma correcta. O BNRC pode também solicitar assessoria de entidades externas, desde que estas se comprometam a manter sigilo absoluto sobre a informação obtida em resultado dessa cooperação.

Em 2009, o BNRC reuniu 2 vezes, tendo registado em acta o teor das respectivas reuniões.

2.14.4. Responsável pelo Governo Societário

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

As suas atribuições principais são:

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

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

2.14.5. Comissão de Ética

De modo a reforçar a garantia de que são mantidos os níveis mais elevados de práticas empresariais, foi criada em 2008 uma Comissão de Ética para salvaguardar e acompanhar a implementação do código de conduta. Esta comissão também é responsável por propor actualizações daquele código sempre que seja necessário.

A **Comissão de Ética** é composta por um membro do Conselho de Administração Independente e Não-Executivo, eleito pelo Conselho de Administração, e que é o seu Presidente, pelo Responsável pelo Governo Societário e pelo Auditor Interno. A Comissão de Ética apresenta pelo menos um relatório anual ao Conselho de Administração e, quando apropriado, também ao órgão de fiscalização do país em causa, em questões relacionadas com governo societário e ética nos negócios.

Os membros actuais da Comissão de Ética são:

Thomas Nystén (Presidente)

David Bain (Responsável pelo Governo Societário)

Rogério Ribeiro (Auditor Interno)

A descrição pormenorizada da política de controlo de irregularidades está descrita no ponto 2.13 deste relatório.

3. Informação

3.1. Estrutura de Capitais

O capital social da Sonae Indústria é de 700 milhões de euros e está representado por 140 milhões de acções ordinárias, nominativas e com um valor nominal de 5 euros por

acção. Todas as acções estão cotadas na NYSE Euronext Lisbon. Não há limitações, nem restrições, relativamente à transferência ou venda de acções.

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

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

3.3. Identificação dos accionistas titulares de direitos especiais

Não existem accionistas titulares de direitos especiais.

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

Não existem quaisquer restrições à transmissibilidade das acções da sociedade.

3.5. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.

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

3.6. Regras para alterações aos Estatutos da sociedade

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

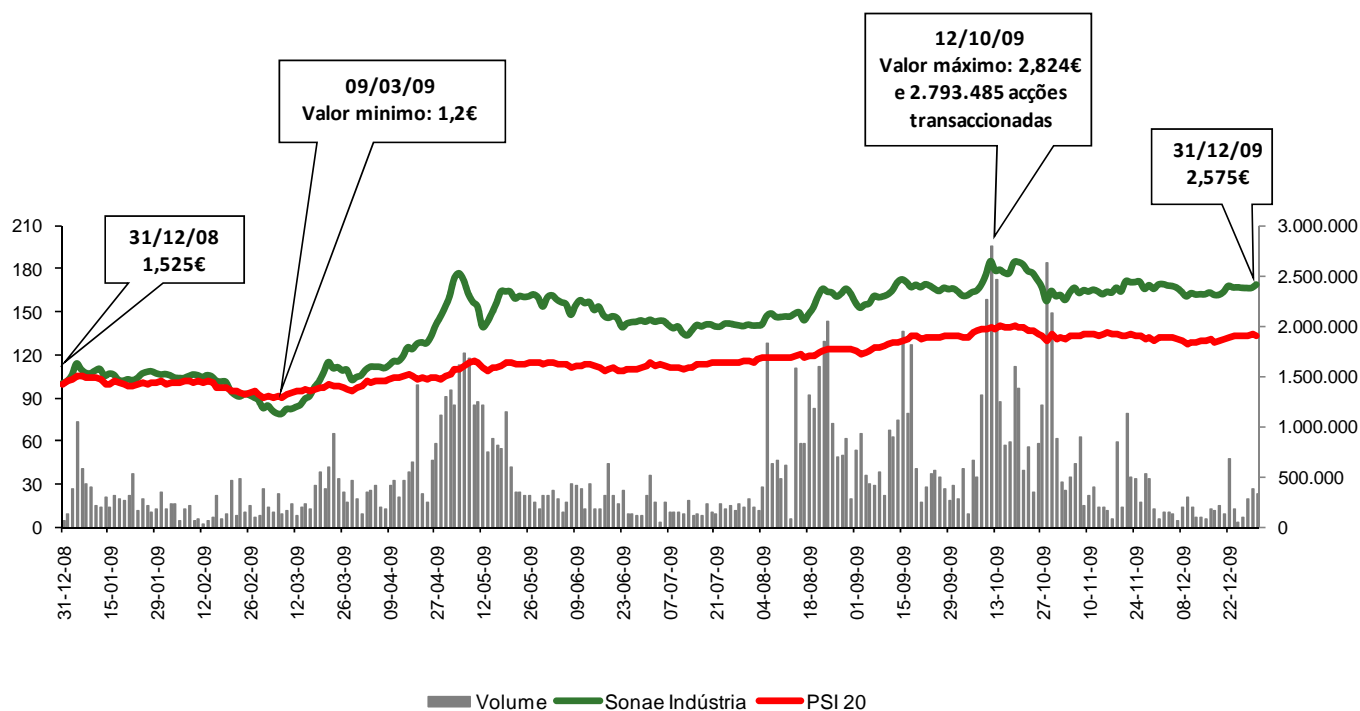
3.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.

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

3.8. Evolução da Cotação das Acções em 2009

A evolução da cotação da Sonae Indústria é particularmente afectada por crises bem como por recuperações da actividade económica, pelo facto da empresa actuar num sector de actividade altamente cíclico, dependente da actividade de construção imobiliária, e de estar exposta às economias mais afectadas pela crise imobiliária: Espanha e América do Norte.

Já o ano de 2008 tinha sido marcado por uma queda generalizada nos mercados accionistas a nível global, em consequência do aprofundar da crise de confiança nos mercados de capitais resultante dos problemas relacionados com os créditos hipotecários *subprime*. Durante este ano a cotação tinha descido de 6,65€ no final de 2007 para 1,53€ no final de 2008.



Durante o ano de 2009, as acções da Sonae Indústria recuperaram parte da forte queda verificada em 2008, valorizando 67%, de 1,53€ no final de 2008 para 2,58€ no final de 2009. O mínimo do ano foi atingido a 9 de Março de 2009 (1,20 euros) e o valor máximo no dia 12 de Outubro de 2009 (2,824 euros).

Indicadores Bolsistas	2006	2007	2008	2009
Capital Social	700.000.000	700.000.000	700.000.000	700.000.000
Número total de ações	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000
Resultado Líquido	32.311.969	78.612.713	-108.447.796	-58.782.190
Resultado Líquido por ação	0,23	0,56	-0,77	-0,42
Dividendos por ação*	0	0,28	0	0
Valor Máximo	8,13	10,95	6,65	2,82
Valor Mínimo	5,43	6,65	1,51	1,20
Valor Médio	7,03	8,99	3,32	2,16
Cotação (31/12)	7,50	6,65	1,53	2,58
Capitalização Bolsista (31/12)	1.050.000.000	931.000.000	213.500.000	360.500.000
Transações Médias Diárias**	392.605	552.018	908.119	513.226

* distribuídos no ano seguinte

** Número médio de ações transacionadas por dia

Em termos de liquidez, o título registou um volume de negócios médio diário de 513.226 ações tendo o valor mais elevado de 2.793.485 ações sido atingido no dia 12 de Outubro de 2009.

PRINCIPAIS EVENTOS EM 2009

- **16/01/2009:** Spanboard Products Limited (subsidiária da Sonae Indústria) entra em negociações com os trabalhadores e sindicatos sobre o futuro das operações na sua fábrica, na Irlanda do Norte
- **02/02/2009:** Informação sobre início de negociações relativas à reorganização da sociedade participada, Isoroy, SAS
- **19/02/2009:** Apresentação dos resultados consolidados relativos ao exercício de 2008
- **06/05/2009:** Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro trimestre de 2009
- **30/07/2009:** Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro semestre de 2009
- **26/08/2009:** Alienação da sociedade participada Tafisa Brasil
- **16/09/2009:** Alienação da sociedade subsidiária Ecociclo II - Energias, SA
- **05/11/2009:** Apresentação dos resultados consolidados relativos a nove meses de 2009

3.9. Política de Distribuição de Dividendos

Todos os anos, o rácio de pagamento real a ser proposto pelo Conselho de Administração, tem em consideração o cumprimento de um objectivo de rácio de pagamento de 50% e o planeamento de oportunidades de investimento existentes. Relativamente ao exercício de 2008 o Conselho de Administração propôs à Assembleia Geral de Accionistas não distribuir dividendos, optando por reforçar o balanço, devido à deterioração significativa dos capitais próprios, resultante dos prejuízos verificados em 2008.

3.10. Planos de Atribuição de Acções e Planos de Atribuição de Opções de Aquisição de Acções

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

3.11. Negócios com Partes Relacionadas

A sociedade não efectuou nenhum negócio ou operação com os membros do Conselho de Administração, bem como com os do Conselho Fiscal. As operações com sociedades em relação de domínio ou de grupo fazem parte da actividade normal da sociedade e foram realizadas em condições normais de mercado e a preços que respeitam as normas sobre preços de transferência.

O Conselho Fiscal da sociedade tenciona estabelecer durante o corrente ano, os procedimentos e critérios aplicáveis à sua intervenção na avaliação de negócios entre a sociedade e titulares de participação qualificada.

3.12. Relações com Investidores

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

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

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

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

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

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

3.13. Remuneração Anual do Auditor

O auditor externo da sociedade é a PriceWaterhouseCoopers, que, no exercício de 2009, facturou à Sonae Indústria e às sociedades suas participadas o valor total de 881 619 euros, sendo 74% relativos a serviços de auditoria e de revisão legal de contas, 15% relativos a outros serviços de garantia de fiabilidade, e 11% a outros serviços que não de revisão legal de contas.

A Sonae Indústria exige que os outros serviços, que não os de auditoria, sejam prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, pelo que se encontra salvaguardada a independência do auditor.

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