



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 2012

26 de Fevereiro de 2013

Índice

0. Declaração de cumprimento	4
1. Assembleia Geral	12
1.1. Composição da Mesa da Assembleia Geral e duração do mandato.....	12
1.2. Remuneração do Presidente da Mesa de Assembleia Geral	12
1.3. Exercício de Direito de Voto e Representação de Acionistas na Assembleia Geral	12
2. Órgãos de Administração e Fiscalização	14
2.1. Órgãos Sociais.....	15
2.1.1. Conselho de Administração	15
2.1.2. Comissão Executiva.....	16
2.1.3. Conselho Fiscal.....	18
2.1.4. Revisor Oficial de Contas	18
2.1.5. Secretário da Sociedade	18
2.2. Controlo Interno, Auditoria Interna e Gestão de Risco	19
2.2.1. Controlo Interno.....	19
2.2.2. Auditoria Interna.....	20
2.2.3. Gestão de Risco.....	20
2.2.4. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização nos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos	24
2.3. Regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade	25
2.4. Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da atividade.....	25
2.5. Poderes do órgão de administração.....	26
2.6. Política de rotação dos pelouros do Conselho de Administração e designação e substituição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização	26
2.7. Assistência às Reuniões do Conselho de Administração, das Comissões, do Conselho Fiscal e da Comissão de Ética.....	27
2.8. Independência dos membros do Conselho de Administração	27
2.9. Qualificações profissionais do Conselho de Administração, atividades profissionais dos últimos cinco anos, e ações detidas, data da primeira designação e data de termo de mandato.....	28
2.10. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho de administração à data de 31 de Dezembro de 2012	30
2.11. Identificação, independência, mandato, qualificações, atividades 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 2012	34
2.11.4. Eleição e avaliação do Auditor externo	35
2.12. Remunerações e Outras Compensações dos Administradores e membros do Conselho Fiscal	35
2.13. Política de comunicação de Irregularidades.....	41
2.14. Comissões com competências especializadas.....	43
2.14.1. Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC).....	44
2.14.2. Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética (SREEC)	45
2.14.3. Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC).....	45

3. Informação.....	46
3.1. Estrutura de Capitais	46
3.2. Participações qualificadas, calculadas nos termos do art. 20º do CVM	46
3.3. Identificação dos acionistas titulares de direitos especiais	46
3.4. Restrições à transmissibilidade das ações, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de ações.	46
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....	46
3.6. Regras para alterações aos Estatutos da sociedade	46
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 diretamente por estes.....	46
3.8. Evolução da Cotação das Ações em 2012	47
3.9. Política de Distribuição de Dividendos.....	49
3.10. Negócios com Partes Relacionadas.....	49
3.11. Relações com Investidores.....	49
3.12. Remuneração Anual do Auditor	50

0. Declaração de cumprimento

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

Das recomendações constantes do Código de Governo a que se encontra sujeita a Sonae Indústria no ano de 2012 apenas não cumpriu 2 recomendações, pelas razões abaixo explicitadas. Além do cumprimento das obrigações legais e das recomendações do referido Código a Sonae Indústria, consciente da importância de um bom governo corporativo, quer para os seus negócios, quer para os seus acionistas, procura constantemente adotar as melhores práticas em todas as áreas em que atua, tendo elaborado o seu próprio código de conduta, o qual pode ser consultado no sítio da sociedade www.sonaeindustria.com.

RECOMENDAÇÃO	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
I. ASSEMBLEIA GERAL		
I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL		
I.1.1 O presidente da mesa da assembleia-geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade.	Cumpre	1.1
I.1.2 A remuneração do presidente da mesa da assembleia-geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o governo da sociedade.	Cumpre	1.2
I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA		
I.2.1 A antecedência imposta para a receção, pela mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das ações para a participação em assembleia-geral não deve ser superior a 5 dias úteis	Cumpre	1.3
I.2.2 Em caso de suspensão da reunião da assembleia-geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência exigida na primeira sessão	Cumpre	1.3
I.3 VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO		
I.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adotado e admissível, ao voto por correspondência eletrónico.	Cumpre	1.3.
I.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a receção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a 3 dias úteis.	Cumpre	1.3.
I.3.3 As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação acionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada ação. Não cumprem a	Cumpre	1.3.

proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham ações que não confirmam o direito de voto; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só acionista ou por acionistas com ele relacionados.

I.4 QUÓRUM DELIBERATIVO

As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

Cumpre

1.3.

I.5 ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS

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

Cumpre

1.3.

I.6 MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES

I.6.1 As medidas que sejam adotadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus acionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos será sujeita a deliberação pela Assembleia Geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal - e que nessa deliberação se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.

Cumpre

1.3.

I.6.2 Não devem ser adotadas 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 ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

Cumpre

1.3.

II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

II.1 TEMAS GERAIS

II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA

II.1.1.1 O órgão de administração deve avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade, o modelo adotado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de atuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.

Cumpre

2.1.

<p>II.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo, e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes: i) fixação dos objetivos estratégicos da sociedade em matéria de assunção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta atividade exercida e dos eventos suscetíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efetivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adotadas e da sua eficácia; vi) adoção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adoção das modificações que se mostrem necessárias.</p>	Cumpre	2.2.2.e 2.2.3
<p>II.1.1.3 O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.</p>	Cumpre	2.2.4.
<p>II.1.1.4 As sociedades devem, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da atividade; ii) descrever a atuação e eficácia do sistema de gestão de riscos.</p>	Cumpre	2.4.
<p>II.1.1.5 Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.</p>	Cumpre	2.3.

II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA

<p>II.1.2.1 O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da atividade dos membros executivos.</p>	Cumpre	2.1.1. e 2.1.2.
<p>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 acionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.</p>	Cumpre	2.8.
<p>II.1.2.3 A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutro órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.</p>	Cumpre	2.8.

II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO

<p>II.1.3.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as</p>	Cumpre	2.11.
---	--------	-------

matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções.

II.1.3.2 O processo de seleção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos.

Cumpre

2.8.

II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

II.1.4.1 A sociedade deve adotar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante.

Cumpre

2.13.

II.1.4.2 As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o governo das sociedades.

Cumpre

2.13.

II.1.5 REMUNERAÇÃO

II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma: i) a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efetivamente criada para os acionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à atividade da empresa; ii) A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes; iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período; iv) Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade; v) Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações; vi) Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos; vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para

Não Cumpre

Apesar de Belmiro Mendes de Azevedo no ano de 2012 ter sido Administrador Executivo da sociedade, a sua remuneração não incluiu uma componente variável. Esta exceção à política de Remuneração dos Administradores Executivos da sociedade, que implica a não conformidade com a presente recomendação, justifica-se atendendo ao facto deste administrador ser também de forma indireta acionista maioritário da sociedade, estando assim garantido o alinhamento com os interesses acionistas

<p>que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do administrador; viii) A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.</p>		
<p>II.1.5.2 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de administradores.</p>	Cumpre	2.12.
<p>II.1.5.3 A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o art. 2.º da Lei n.º 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à atividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.</p>	Cumpre	2.12.
<p>II.1.5.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção 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 correta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia-geral as principais características do sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.</p>	Cumpre	2.12.
<p>II.1.5.6 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias-gerais de acionistas.</p>	Cumpre	1.3.

II.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

<p>II.2.1 Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.</p>	Cumpre	2.1.2.
<p>II.2.2 O conselho de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura</p>	Cumpre	2.1.2.

empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.

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 acionistas no âmbito do relatório sobre o governo da sociedade.	Cumpre	2.1.1. e 2.7.
II.2.4 O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a atividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	Cumpre	2.8.
II.2.5 A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no conselho de administração, designadamente do responsável do pelouro financeiro, e informar sobre ela no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	Cumpre	2.6.

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 do conselho fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as atas das respetivas 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 atas das respetivas reuniões.	Não Aplicável	

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

II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.	Não Aplicável	
II.4.2 Os relatórios anuais sobre a atividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem ser objeto 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 atividade 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 atividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	Cumpre	2.1.3.

<p>II.4.4 O conselho geral e de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.</p>	Cumpre	2.11.4.
<p>II.4.5 O conselho geral de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.</p>	Cumpre	2.11.4.
<p>II.4.6 Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de <i>compliance</i>) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão ou, no caso das sociedades que adotem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.</p>	Cumpre	2.2.4.

II.5 COMISSÕES ESPECIALIZADAS

<p>II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) refletir sobre o sistema de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador.</p>	Cumpre	2.14. e 2.1.
<p>II.5.2 Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.</p>	Não Cumpre	Um dos membros da Comissão de Vencimentos é também Presidente do Conselho de Administração e durante o ano de 2012 da Comissão Executiva (ver ponto 2.12)
<p>II.5.3 Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade ou que tenha relação atual com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.</p>	Cumpre	2.12.
<p>II.5.4 Todas as comissões devem elaborar atas das reuniões que realizem.</p>	Cumpre	2.14.

III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA

III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO

III.1.1 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos acionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor.	Cumpre	3.11.
III.1.2 A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês: a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais; b) Estatutos; c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado; d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso; e) Documentos de prestação de contas; f) Calendário semestral de eventos societários; g) Propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia geral; h) Convocatórias para a realização de assembleia geral.	Cumpre	3.11.
III.1.3 As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.	Cumpre	3.12.
III.1.4 O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.	Cumpre	2.2.4.
III.1.5 A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.	Cumpre	3.12.

IV. CONFLITOS DE INTERESSES

IV.1 RELAÇÕES COM ACCIONISTAS

IV.1.1 Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.	Cumpre	3.10.
IV.1.2 Os negócios de relevância significativa com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser submetidos a parecer prévio do órgão de fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios	Cumpre	3.10.

necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção.

1. Assembleia Geral

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

A Mesa da Assembleia Geral de acionistas, foi eleita na Assembleia Geral Anual de Acionistas da Sonae Indústria, realizada em 29 de Março de 2012 para o mandato 2012-2014, e é composta por:

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

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

1.2. Remuneração do Presidente da Mesa de Assembleia Geral

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

A remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral em 2012 foi de 5 000 euros.

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

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

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

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

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

A cada ação corresponde um voto.

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

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

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

Os estatutos da Sonae Indústria, preveem que o voto por correspondência possa ser exercido por via eletrónica, se esse meio for colocado à disposição dos acionistas e constar do aviso convocatório. Esta possibilidade ainda não foi utilizada.

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

A Sonae Indústria após a sua Assembleia Geral realizada em 29 de Março de 2012 comunicou ao mercado o teor das propostas e respetivas deliberações tomadas na referida Assembleia, tendo colocado no seu sítio, no dia 30 de Março, informação sobre o capital representado e os resultados da votação para cada uma das propostas apresentadas na Assembleia, juntamente com o teor destas. Estas informações irão ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos, podendo assim os acionistas acederem às mesmas.

Na Assembleia Geral de acionistas realizada no dia 29 de Março de 2012, encontrou-se presente o membro da Comissão de Vencimentos Belmiro Mendes de Azevedo.

Conforme estabelecido nos estatutos da sociedade a Assembleia Geral de acionistas é responsável por fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais ou de eleger uma comissão para este efeito. A Assembleia Geral Anual de acionistas da Sonae Indústria de 2012 elegeu uma Comissão de Vencimentos para novo mandato (a Comissão de Vencimentos encontra-se descrita no ponto 2.12. deste relatório).

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

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

A política de remuneração e o plano de atribuição de ações aprovados pela Assembleia Geral Anual de 2012 preveem que o Prémio Variável de Médio Prazo dos administradores executivos da sociedade bem como o dos administradores executivos de outras sociedades participadas e o dos colaboradores que sejam elegíveis, seja pago através da entrega de

ações próprias, sem qualquer custo, àqueles administradores e colaboradores, definindo a forma como se efetua essa atribuição, mantendo sempre a sociedade a opção pela entrega, em sua substituição, do valor em dinheiro.

A Sonae Indústria, bem como as sociedades direta ou indiretamente dela dependentes, não aprovaram qualquer regulamento de opção de ações próprias a administradores ou quadros.

A Sonae Indústria não possui sistemas de benefícios de reforma.

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

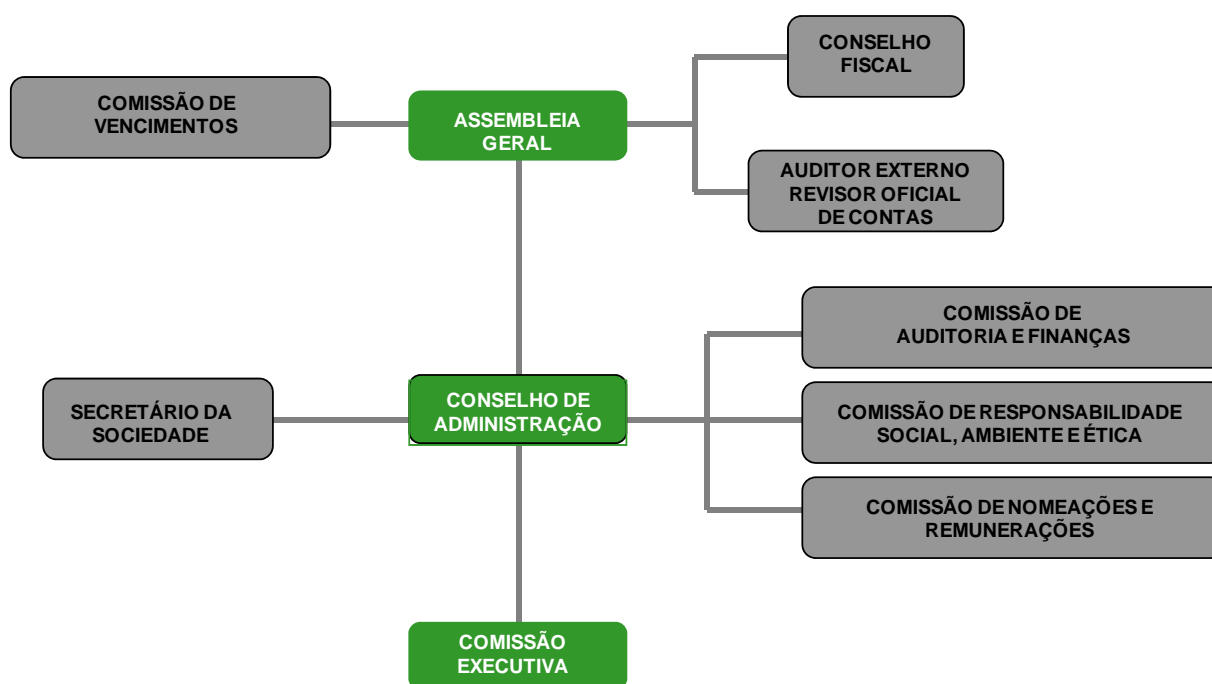
Em 31 de Dezembro de 2012 existiam financiamentos no montante de cerca de 27 milhões de euros (representando 4% do endividamento líquido consolidado), relativamente aos quais os respetivos credores têm a possibilidade de considerar vencida a dívida, no caso de mudança do controlo acionista.

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

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

2. Órgãos de Administração e Fiscalização

SECÇÃO I – Temas Gerais



2.1. Órgãos Sociais

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

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

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

2.1.1. Conselho de Administração

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

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de Dezembro de 2012 era composto por 7 administradores, todos eleitos na Assembleia Geral Anual realizada em 29 de Março de 2012 para o mandato 2012-2014.

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de Dezembro de 2012 tinha a seguinte composição:

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

No dia 15 de Fevereiro de 2013, Belmiro Mendes de Azevedo deixou de integrar a Comissão Executiva do Conselho de Administração, tendo o Conselho de Administração designado como Presidente da Comissão Executiva, Rui Manuel Gonçalves Correia. Na mesma reunião o Conselho de Administração designou João Paulo dos Santos Pinto *Chief Operating Officer* (COO) para a Europa do Sul mantendo-se igualmente como *Chief Marketing and Sales Officer* (CMSO) e Jan Kurt Bergmann como *Chief Operating Officer* (COO) para a Europa do Norte mantendo-se igualmente como *Chief Industrial and Technology Officer* (CITO)

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

Tal como estipulado nos estatutos da sociedade, o Conselho de Administração reúne trimestralmente e, adicionalmente, sempre que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. Todas as decisões tomadas são registadas em ata. 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 2012 realizaram-se 9 (nove) 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.

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

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

A nomeação de uma Comissão de Auditoria e Finanças, constituída exclusivamente por Administradores Não Executivos, a forma de funcionamento da mesma e o acesso a toda a informação disponibilizada nos termos referidos no parágrafo 2.7 permitem, no entender do Conselho de Administração, o carácter independente e informado das decisões dos Administradores Não Executivos. Adicionalmente, o Vice-Presidente do Conselho de Administração, Paulo Azevedo, assegura a realização de reuniões entre os membros não executivos do Conselho de Administração.

2.1.2. Comissão Executiva

A Comissão Executiva é nomeada pelos membros do Conselho de Administração e era, à data de 31 de Dezembro de 2012, composta por 4 membros, com as seguintes áreas de responsabilidade:



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

- eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- cooptação de administradores;
- pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- aprovação do Relatório e Contas anuais;
- prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade;
- deliberação de mudança de sede e de aumento de capital social;
- deliberação sobre projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade;
- aprovação do *business plan* e do orçamento anual da Sociedade;
- definição das políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de atribuição de ações e planos de atribuição de remuneração variável, aplicável a quadros de topo, em

áreas que não sejam da competência da Assembleia Geral ou da Comissão de Vencimentos, assim como decisões sobre a compensação individual de quadros de topo, que estão delegadas à Comissão de Nomeações e Remunerações e, quando estes são Administradores da sociedade é requerida a deliberação da Comissão de Vencimentos ou da Assembleia Geral de Acionistas;

- j) definição ou alteração de políticas contabilísticas sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- k) aprovação de contas trimestrais e relatório e contas semestrais;
- l) compra e venda, leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em ativos fixos tangíveis quando envolvam valores que excedam o montante de cinco milhões de euros por cada transação;
- m) subscrição ou compra de ações em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de vinte milhões de euros;
- n) investimento em novas sociedades bem como investimento em outros ativos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros;
- o) outros investimentos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de dez milhões de euros, exceto se enquadrados no curso ordinário dos negócios, nomeadamente investimentos de curto prazo de liquidez disponível;
- p) desinvestimentos ou alienação de ativos desde que resulte da referida transação um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a 5%) sobre os resultados operacionais da sociedade ou afete os postos de trabalho de mais de cem trabalhadores;
- q) definição da estratégia e das políticas gerais da Sonae Indústria e do Grupo Sonae Indústria;
- r) definição da estrutura empresarial do Grupo Sonae Indústria.

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

Em 2012 o Conselho de Administração elegeu o Presidente da Comissão Executiva, Belmiro Mendes de Azevedo, assim como dois Vice-Presidentes, Rui Correia, que era também o CFO da sociedade e João Paulo Pinto, que era também o CMSO, passando as áreas que reportam à Comissão Executiva a estar assim divididas:



Com as alterações verificadas na reunião do Conselho de Administração de 15 de Fevereiro de 2013, as áreas de responsabilidade da Comissão Executiva ficaram assim divididas:

1. - Rui Manuel Gonçalves Correia - Presidente da Comissão Executiva
2. - João Paulo do Santos Pinto - *Chief Operating Officer* (COO) para a Europa do Sul e *Chief Marketing and Sales Officer* (CMSO)
3. - Jan Kurt Bergmann - *Chief Operating Officer* (COO) para a Europa do Norte e *Chief Industrial and Technology Officer* (CITO)

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

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

2.1.3. Conselho Fiscal

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

O Conselho Fiscal da sociedade foi eleito na Assembleia Geral Anual de 2012, para o mandato 2012-2014 e tem a seguinte composição:

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

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

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

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

2.1.4. Revisor Oficial de Contas

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

2.1.5. Secretário da Sociedade

O secretário da Sociedade e o seu suplente são nomeados pelo Conselho de Administração e têm um mandato de 3 anos coincidente com os dos demais órgãos sociais, tendo sido

designadas em 2012 para novo mandato (2012-2014). Ao secretário compete exercer as funções estabelecidas na lei.

O secretário e o respectivo suplente são:

Efetivo: Júlia Maria Moreira da Silva Santos

Suplente: Patrícia Isabel Chemega dos Santos

2.2. Controlo Interno, Auditoria Interna e Gestão de Risco

2.2.1. Controlo Interno

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

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

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

Foram estabelecidas políticas e procedimentos, para garantir o cumprimento das diretivas 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, atua como um Centro de Excelência para a concretização de objectivos-chave, tais como: prioritização, desenvolvimento e implementação de processos (incluindo atividades de controlo); manutenção de uma Biblioteca dos Processos (*Process Library*) (que reúne todo o conhecimento e documentação); definição das melhores práticas e avaliação do desempenho dos processos. Na Sonae Indústria existe um conjunto significativo de atividades, tais como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções.

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

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

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

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

2.2.2. Auditoria Interna

A Auditoria Interna é uma atividade independente e objetiva, que visa auxiliar a Sonae Indústria a atingir os seus objetivos, participando no processo de criação de valor. Utiliza uma abordagem sistemática e estruturada para avaliar e melhorar a eficácia da gestão de risco, dos processos de controlo interno e do governo da sociedade.

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3. Gestão de Risco

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

A Gestão de Risco compreende os processos de identificação dos riscos potenciais, analisando o seu possível impacto nos objetivos estratégicos da organização e prevendo a

probabilidade da sua ocorrência, de modo a determinar a melhor forma de gerir a exposição a esses riscos.

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

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

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

2.2.3.1. Abordagem Funcional da Gestão de Risco

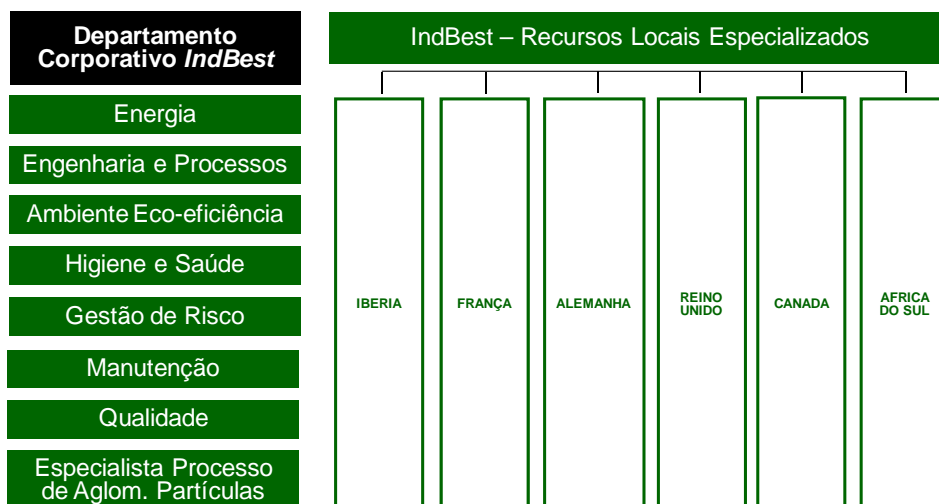
O fabrico de painéis derivados de madeira é uma atividade industrial com um risco operacional muito significativo, quer de incêndio, quer de explosão. Consequentemente, a gestão de risco operacional desenvolve a sua atividade na implementação de normas e na escolha de sistemas passíveis de redução dos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

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

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

Foi formalmente constituída uma rede de Responsáveis pela Gestão de Risco por País, em cada um dos países onde a Sonae Indústria tem operações e, em cada uma das unidades industriais, existe um Responsável da Unidade pela Gestão de Risco.

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



A gestão de seguros foi em Abril transferida da área *IndBest* para uma nova área denominada “Gestão de Risco, Legal e Fiscal”. Esta função tem como objetivo desenvolver competências para uma gestão mais eficiente e eficaz das várias políticas de seguros do Grupo bem como para promover a metodologia de *Enterprise-Wide Risk Management* (EWRM).

2.2.3.2. O processo de Gestão de Risco Integrada

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

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

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

2.2.3.3. A Gestão de Risco Operacional

Dado o risco associado à atividade 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 proteção de ativos - chave bem como a prevenção de perdas são uma preocupação constante no Grupo, tendo sido definidas como duas das prioridades para 2012.

2.2.3.4. Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)

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 proteção contra incêndios na Sonae Indústria, assim como da indústria da madeira. Estes visam garantir a homogeneização dos processos e procedimentos em todas as geografias com vista a melhorar a gestão do risco operacional, deixando pouco ou nenhum espaço para a incerteza.

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

1. Programas de Gestão e Procedimentos:

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

2. Sistemas de Proteção contra Incêndios:

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

¹ National Fire Protection Association

² Factory Mutual

3. Riscos Especiais:

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

Em 2012, algumas normas foram atualizadas para refletir melhorias identificadas durante o ano. Uma empresa internacional independente, que efetua serviços em todas as áreas de segurança industrial e de processos, nomeadamente de prevenção de incêndio e de explosão, foi contratada, para avaliar os processos de madeira reciclada e de madeira seca em todas as fábricas da empresa que tratam madeira reciclada.

Espera-se que a utilização de material reciclado venha a aumentar nos próximos anos e esta avaliação irá garantir que sejam criadas as normas adequadas para identificar, minimizar e controlar os riscos decorrentes dessa atividade.

2.2.3.5. Inspeções

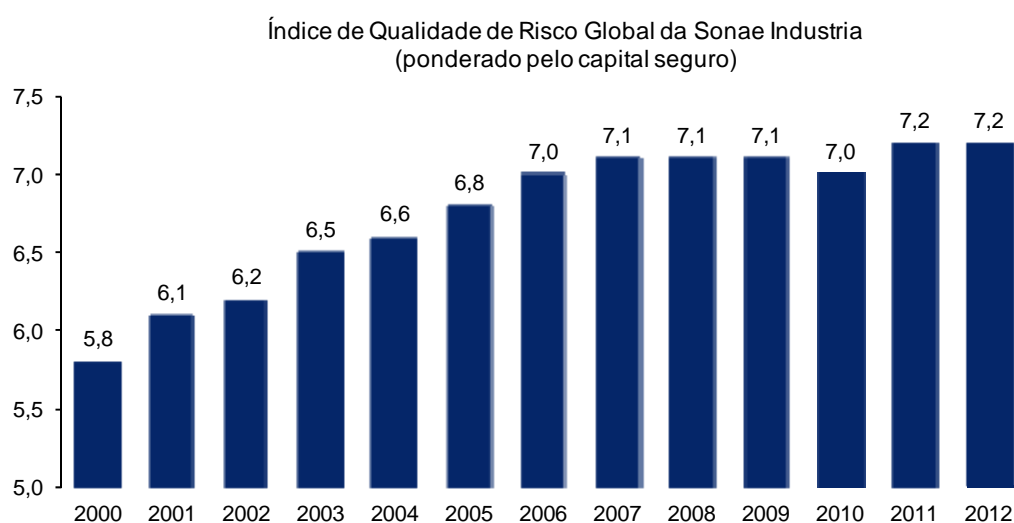
Inspeções Externas

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

Auditorias externas são conduzidas em todas as unidades todos os anos. Posteriormente é emitido um relatório com um conjunto de recomendações para cada fábrica visitada.

Desde 2000 o Índice de Qualidade de Risco Global da Sonae Industria melhorou de 5,8 até ao valor atual³.

Em 2012, foram introduzidas mudanças no programa de auditoria externa e, das 12 auditorias planeadas para o período 2012/13, apenas 4 foram realizadas no último trimestre do ano. As restantes 8 foram transferidas para o primeiro trimestre de 2013. Os resultados das auditorias efetuadas não estão refletidas no QIN porque os relatórios finais não foram divulgados.



³ No cálculo do Índice de Qualidade de Risco Global correspondente a 2012, ainda incluímos duas fábricas paradas este ano: Knowsley e Solsona

Inspeções Internas

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

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

2.2.3.6. Plano de Risco 2009-2015

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

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

Em 2012 foi implementado um processo trimestral de acompanhamento das recomendações. Cada fábrica é responsável por atualizar a situação reportada utilizando um modelo previamente definido. Esta informação é então centralizada e colocada num sítio na internet usado pelo painel ressegurador.

2.2.3.7. Distribuição do Prémio do Seguro

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

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

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

O responsável pelo departamento de auditoria interna reporta funcionalmente e reúne, no mínimo duas vezes por ano com o Conselho Fiscal bem como com a Comissão de Auditoria e Finanças cujo presidente é um administrador independente, podendo aqueles órgãos,

sempre que o entendam, solicitar-lhe as informações e esclarecimentos, que entendam por conveniente.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5. Poderes do órgão de administração

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

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

A Sonae Indústria tem uma política de não rotação dos pelouros no Conselho de Administração, por entender que não existe qualquer benefício para a sociedade e para os seus acionistas, em rodar pelouros do Conselho de Administração, quando essa rotação seja apenas motivada pela existência de uma política de rotação e não nas capacidades dos membros do Conselho de Administração para desempenhar um dado pelouro.

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

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

Os membros do Conselho Fiscal são igualmente eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas. Os membros efetivos 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 Acionistas 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 2012, o Conselho de Administração e as respetivas Comissões, bem como o Conselho Fiscal, tiveram o seguinte número de reuniões e participação:

Reuniões e Presenças	Número de Reuniões	Participação
Conselho de Administração	9	100%
Comissão Executiva	15	100%
Comissão de Auditoria e Finanças	5	100%
Comissão de Nomeações e Remunerações	2	100%
Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente	2	100%
Conselho Fiscal	6	100%

Todos os órgãos sociais e Comissões elaboram atas das respetivas reuniões.

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

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

2.8. Independência dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonae Indústria é composto por sete (7) administradores, sendo, à data de 31 de Dezembro de 2012, quatro (4) executivos e três (3) não-executivos.

Dos Administradores não-executivos, dois (2) são independentes, ou seja, não estão associados a qualquer grupo de interesses específicos da sociedade, não são titulares nem atuam 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

Relativamente ao cumprimento das regras de incompatibilidades estabelecidas no nº1 do art. 414-A do Código das Sociedades Comerciais mandadas aplicar pela recomendação II.1.2.3, no que respeita ao administrador Albrecht Olof Lothar Ehlers entende-se que, apesar de ele ser membro do *Supervisory Board* da Glunz, AG, sociedade participada da Sonae Indústria,

não é violada a regra estabelecida na alínea c) daquela disposição legal. De facto, por um lado, aquela norma, foi elaborada para membros do Conselho Fiscal, tendo que ser interpretada quando aplicada a membros do Conselho de Administração e por outro, o *Supervisory Board* da Glunz, é no essencial um órgão de fiscalização e não de gestão.

No que respeita ao administrador Javier Vega de Seoane Azpilicueta, entende-se que, relativamente ao cumprimento das regras de incompatibilidades estabelecidas no nº1 do art. 414-A do Código das Sociedades Comerciais, ele é independente porque não é administrador em mais de 5 sociedades não detidas por ele.

Também o administrador Albrecht Olof Lothar Ehlers, exerce cargos em seis sociedades, incluindo a própria Sonae Indústria, sendo que, em quatro dessas sociedades exerce cargos no órgão fiscalização, pelo que, e pelas mesmas razões apontadas acima, entende a sociedade que esse facto não implica 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.

Os Administradores Executivos não têm qualquer interferência na seleção de candidatos a Administradores não executivos, sendo tal designação realizada por proposta e decisão dos acionistas.

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

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

Belmiro de Azevedo (Presidente do Conselho de Administração e, à data de 31 de Dezembro de 2012, da Comissão Executiva): Licenciatura em Engenharia Química - Universidade do Porto; PMD da Harvard Business School e participou no Programa de Gestão Financeira da Universidade de Stanford; desde cedo, ocupou diversas funções no grupo Efanor/Sonae. É, actualmente, Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, S.A., Presidente do Conselho de Administração e CEO da Sonae Capital, SGPS S.A. e membro de: «European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee; do «International Advisory Board» da Allianz AG; do «International Advisory Board» da Harvard Business School. Foi diversas vezes condecorado, sendo de destacar: a «Encomienda de Numero de la Orden del Mérito Civil» por Sua Majestade, D. Juan Carlos, Rei de Espanha; a «Ordem do Cruzeiro do Sul» pelo Presidente da República Federal do Brasil; a «Grã-Cruz da Ordem do Infante D. Henrique» pelo Presidente da República de Portugal; nomeação como «Honorary Fellow» pela London Business School e membro da «Order of Outstanding Contributors to Sustainable Development» pelo World Business Council for Sustainable Development.

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

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

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

Rui Correia (Vice-Presidente da Comissão Executiva e CFO à data de 31 de Dezembro de 2012): Licenciatura em Economia - Universidade do Porto e Pós-graduação em Gestão Empresarial - EGP (ex-ISEE/UP). Integra o Grupo Efanor/Sonae desde 1994, foi Director do Departamento Financeiro da Sonae SGPS, a partir de 2000, e a partir de 2001, ocupou diversos cargos de gestão e administração no grupo Efanor/Sonae. Foi nomeado Administrador Financeiro (CFO) da Sonae Indústria, em 2005.

João Paulo Pinto (CMSO e, à data de 31 de Dezembro de 2012, Vice-Presidente da Comissão Executiva): Licenciatura em Engenharia Mecânica – Universidade do Porto e Mestrado em Motores de Combustão Interna (École Nationale du Petrole et des Moteurs, Paris, MBA - Universidade do Porto Integra o Grupo Sonae/Efanor desde 1995, onde exerceu diversas funções na área de Marketing e vendas, tendo em 2009 assumido a função de COO da Sonae Indústria para a Península Ibérica. Em 2010 passou a integrar o Conselho de Administração da Sonae Indústria, como membro executivo e com a função de CITO “Chief Industrial and Technology Officer” (Responsável Industrial e de Tecnologia)..

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

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

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

Nos últimos cinco anos, Belmiro de Azevedo, Rui Correia, Paulo Azevedo e João Paulo Pinto foram Administradores de outras empresas do grupo Efanor.

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

Albrecht Ehlers:

- Conselho de Administração Executivo (Vorstand) da Hochtief AG

Javier Vega:

- Robert Bosh
- Red Electrica de España
- SEAT
- Grupo Ferrovial

Belmiro de Azevedo e Paulo Azevedo foram inicialmente designados, com efeitos a partir de 15 de Dezembro de 2005, data do registo da fusão da «antiga» Sonae Indústria - SGPS, SA na Sonae 3P - Panels, Pulp and Paper, SA e a redenominação desta última para Sonae Indústria, SGPS, SA. Rui Correia foi inicialmente designado para o Conselho de Administração da Sonae 3P, a 22 de Julho de 2002. João Paulo Pinto foi designado na Assembleia Geral anual de 2010. Albrecht Ehlers foi inicialmente cooptado em Setembro de 2011. Javier Vega e Jan Bergmann foram eleitos na Assembleia Geral Anual de 2012.

O atual mandato do Conselho de Administração é 2012 a 2014.

2.10. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho de administração à data de 31 de Dezembro de 2012

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

Em sociedades pertencentes ao grupo Efanor:

Membro do órgão de administração:

Belmiro Mendes de Azevedo:

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

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:

- Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- MDS, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae - SGPS, S.A. (Presidente da Comissão Executiva)

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

Rui Manuel Gonçalves Correia:

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

João Paulo Pinto

- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Investimentos, SGPS, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.
- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- Darbo, SAS (Presidente)
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A..
- GHP GmbH
- Glunz AG (Presidente)
- Glunz UK Holdings, Ltd. (Presidente)
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS (Presidente)

- LaminatePark GmbH & Co. Kg
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- Serradora Boix, SL
- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Somit - Imobiliária, S.A.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd
- Sonae Indústria - Management Services, SA
- Sonae Indústria – Produção e Comercialização de Derivados de Madeira, S.A.
- Sonae Indústria UK, Ltd. (Presidente)
- Sonae Tafibra International, B.V.
- Spanboard Products, Ltd. (Presidente)
- Tableros de Fibras, S.A. (Presidente)
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber – Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafisa Canada Inc
- Tafisa France S.A.S (Presidente)
- Tafisa Developpement SASU (Presidente)
- Tafisa Investissements SASU (Presidente)
- Tafisa Participation SASU (Presidente)
- Tafisa UK, Ltd. (Presidente)
- Taiber – Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecmasa Reciclados de Andalucía, SL (Presidente)
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.(Presidente)

Jan Bergmann:

- BHW Beeskow Holzwerkstoffe GmbH
- GHP GmbH
- Glunz AG (Vice-Presidente)
- Glunz Service GmbH
- Glunz UKA GmbH
- LaminatePark GmbH & Co. Kg
- OSB GmbH
- Tafibra Suisse SA (Presidente)
- Tool GmbH (Presidente)

Membro do órgão de fiscalização:

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

Em sociedades não pertencentes ao grupo Efanor:

Membro de órgão de administração:

Belmiro Mendes de Azevedo:

- 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)

Albrecht Ehlers:

- Erich-Brost-Institut für Journalismus in Europa GmbH

Javier Vega:

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

Membro do órgão de fiscalização:

Albrecht Ehlers:

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

SECÇÃO III – Conselho Fiscal

2.11. Identificação, independência, mandato, qualificações, atividades 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 afete a sua independência nos termos do disposto no nº5 do artigo 414º do mesmo diploma legal, que comunicariam à sociedade a ocorrência de qualquer facto que, no decurso do mandato, determine incompatibilidade ou perda de independência. Foi igualmente solicitado que preenchessem questionários elaborados nos mesmos termos dos utilizados pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários.

Os membros do Conselho Fiscal foram eleitos na Assembleia Geral Anual realizada em Abril de 2012 para o mandato 2012-2014.

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

MANUEL HELENO SISMEIRO (Presidente do Conselho Fiscal):

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

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

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

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

2.11.3. Listagem das funções exercidas pelos membros do conselho Fiscal à data de 31 de Dezembro de 2012

Noutras sociedades pertencentes ao grupo Efanor:

Manuel Heleno Sismeiro

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

Armando Luís Vieira de Magalhães

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

Sonae Capital, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Jorge Manuel Felizes Morgado

Sonae, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Sonae Capital, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Sonae Sierra, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Óscar Alçada da Quinta

Sonaecom - SGPS, S.A. (Conselho Fiscal)
Sonae Investimentos, SGPS, SA (Conselho Fiscal)

Noutras sociedades não pertencentes ao grupo Efanor:

Manuel Heleno Sismeiro

OCP Portugal Produtos Farmacêuticos SA (Presidente do Conselho Fiscal)
Segafredo Zanetti (Portugal) SA (Presidente da Mesa da Assembleia Geral)

Armando Luís Vieira de Magalhães

Futebol Clube do Porto - Futebol S.A.D (Conselho Fiscal)
PortoComercial - Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, SA (Conselho Fiscal)

Óscar Alçada da Quinta

BA GLASS I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA. (Conselho Fiscal)
Caetano-Baviera – Comércio de Automóveis, SA (Conselho Fiscal)
Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC (Administração)

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

2.11.4. Eleição e avaliação do Auditor externo

Foi o Conselho Fiscal que, na Assembleia Geral de 2012, propôs a eleição do Revisor Oficial de Contas que é simultaneamente o auditor externo da sociedade. A proposta de política de remunerações aprovada na assembleia geral de 2012, estabelece que o Revisor Oficial de Contas da sociedade seja remunerado de acordo com os níveis de honorários normais para serviços similares, por referência à informação do mercado, conforme negociado anualmente sob supervisão do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças.

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

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 Março de 2012 para o mandato 2012-2014. Atualmente a Comissão de Vencimentos é composta pela Efanor Investimentos - SGPS, SA, representada por Belmiro Mendes de Azevedo, pela Imparfin - SGPS, SA, representada por José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real e pelo Professor José Manuel Neves Adelino.

A participação de Belmiro de Azevedo, que é também Presidente do Conselho de Administração e à data de 31 de Dezembro de 2012, da Comissão Executiva da sociedade,

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

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

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

Na Assembleia Geral Anual realizada em 2012 a Comissão de Vencimentos fez aprovar uma política de remunerações e um plano de atribuição de ações.

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

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

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

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

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

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

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho, quer do negócio com cariz essencialmente económico e financeiro “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs) quer individuais, combinando estes últimos indicadores de desempenho quantificado e não quantificado “Personal Key Performance Indicators” (KPIs Individuais). O conteúdo dos indicadores de desempenho e o seu peso específico na determinação da remuneração

efetiva asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

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

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

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

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

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

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

Para assegurar a efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação os administradores executivos:

- não celebraram nem devem celebrar, contratos com a sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade;
- não devem alienar durante o mandato que se iniciou em 2012, as ações da sociedade a que possam vir a aceder, por via da participação no Plano de Atribuição de Ações, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

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

Administradores executivos (AE)

A política remuneratória dos AE inclui, em princípio duas componentes:

- (i) uma componente fixa, que engloba a Remuneração Base, que é paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 12 meses) e um subsídio de responsabilidade anual
- (ii) uma componente variável, atribuída no primeiro semestre do ano seguinte àquele a que diz respeito e condicionada à concretização dos objetivos fixados no ano anterior, dividida em duas partes: (a) Prémio Variável de Curto Prazo pago

imediatamente após a atribuição, e (b) um Prémio Variável de Médio Prazo, pago após um diferimento pelo período de três anos, considerando-se que a exposição dos AE às flutuações no preço da ação é a forma mais apropriada de alinhar os interesses dos mesmos com os dos acionistas.

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

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

(a) O Prémio Variável de Curto Prazo

Este prémio é pago no primeiro semestre do ano seguinte ao que diz respeito. Deste montante cerca de 70% é determinado pelos KPI's de negócio, económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objetivos que se encontram divididos em KPI's coletivos e departamentais. Os KPI's coletivos consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento (normalmente relacionado com o Free Cash Flow), no desempenho de cada unidade de negócio assim como no desempenho consolidado da sociedade. Por sua vez os KPI's departamentais de função/negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, sendo diretamente influenciados pelo desempenho do AE. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI's individuais.

(b) O Prémio Variável de Médio Prazo

Este prémio destina-se a reforçar a ligação dos AE à sociedade, alinhando os seus interesses com os dos acionistas, e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global da organização. O valor atribuído corresponde a, no mínimo 100% do Prémio Variável de Curto Prazo, o que significa que este prémio, via participação no Plano de Atribuição de Ações, corresponde, no mínimo a 50% do valor total da remuneração variável. O valor atribuído em euros será dividido pelo preço médio de cotação de fecho das últimas trinta sessões anteriores à Assembleia Geral ou alternativamente as anteriores a 30 de Abril, se a Assembleia Geral se realizar depois desta data, para apuramento de um número de ações a que corresponde. O valor convertido em ações será ajustado por quaisquer variações ocorridas no capital social ou dividendos (Total Shareholder Return) durante um período de diferimento de 3 anos. Na data de vencimento do Plano, as ações são entregues sem qualquer custo, mantendo a sociedade a opção pela entrega, em sua substituição do valor correspondente em dinheiro.

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

No que se refere ao apuramento de resultados, o valor de cada prémio, tem como limite mínimo 0% e máximo de 140% do objetivo previamente definido.

Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

1. Características do PVMP

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

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

2. Enquadramento do PVMP

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

3. Elegibilidade

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

De acordo com a política de remuneração e compensação aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP e participação no Plano, os colaboradores, a quem por via dessa política, seja aplicável o Plano.

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

4. Valor de referência do PVMP e Vencimento

O valor do PVMP dos administradores executivos corresponde a, no mínimo 100% do Prémio Variável de Curto Prazo, o que significa que o PVMP corresponde a, pelo menos 50% do valor total da remuneração variável. O valor inicialmente atribuído é convertido num número equivalente de ações da Sonae Indústria, considerando-se para o efeito a média da cotação de fecho das 30 sessões anteriores à Assembleia Geral ou alternativamente as anteriores a 30 de Abril, se a Assembleia Geral ocorrer depois desta data.

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

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

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

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

5. Cessação do Plano

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

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

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

Administradores não executivos

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

2012	Total da Remuneração Anual Fixa		Total do Prémio Variável de Curto prazo		Total do Prémio Variável de Médio Prazo		Total	
	2011	2012	2011 (a)	2012 (b)	2011 (c)	2012 (d)	2011	2012
Belmiro de Azevedo (Presidente)	181.300	182.200					181.300	182.200
Paulo Azevedo	27.540	28.300					27.540	28.300
Javier Veja		23.490					0	23.490
Álvaro Cuervo (e)	28.667	6.710					28.667	6.710
Albrecht Ehlers(f)	23.256	41.400					23.256	41.400
Rui Correia	232.100	265.951	99.100	110.000	99.100	165.000	430.300	540.951
Christophe Chambonnet (g)	212.200	52.500	145.650				357.850	52.500
João Paulo Pinto	212.100	260.950	85.900	110.000	85.900	165.000	383.900	535.950
Jan Bergmann		250.000	113.700	100.000	56.890	150.000	170.590	500.000
Total do Conselho de Administração	917.163	1.111.501	444.350	320.000	241.890	480.000	1.603.403	1.911.501

(a) relativo a 2011, valor aprovado e pago em 2012

(b) relativo a 2012, baseado em valores objetivo, dependendo a atribuição dos KPIs reais alcançados e da subsequente aprovação pela Comissão de Vencimentos

(c) relativo a 2011, aprovado em 2012 e diferido durante um período de carência de 3 anos até 2015

(d) relativo a 2012, baseado em valores objetivo, dependendo a atribuição dos KPIs reais alcançados e da subsequente aprovação pela Comissão de Vencimentos. O valor inicial, a atribuir no ano de 2013 e dependente da performance da cotação das ações, é diferido durante um período de 3 anos de carência até 2016, e será contabilizado lineamente ao longo daquele período de 3 anos

(e) relativo a 3 meses de 2012

(f) relativo a 4 meses na Sonae Indústria e a 12 meses na Glunz no ano 2011

(g) relativo a 3 meses de 2012

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

Os critérios de avaliação dos administradores executivos, que se encontram pré-determinados, são os seguintes: critérios objetivos relacionados com o grau de sucesso de implementação das iniciativas e ações acordadas a implementar no ano em questão; e critérios subjetivos que estão relacionados com o contributo em termos de experiência e conhecimento para as discussões do conselho de administração, a qualidade da preparação das reuniões e da contribuição para as discussões do conselho de administração e dos comités e compromisso com o sucesso da companhia, entre outros.

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

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

Conselho Fiscal

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

O Presidente do Conselho Fiscal no ano de 2012 auferiu a remuneração total de 10 200 euros, e cada um dos dois vogais auferiu a remuneração de 8 200 euros.

Dirigentes

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

2.13. Política de comunicação de Irregularidades

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

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

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

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

Por correio: Sonae Industria SGPS, S.A.

Subcomissão de Ética da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e

Ética

Lugar do Espido, Via Norte

Apartado 1096

4470-177 Maia Codex

Portugal

Quando solicitado, poderá ser marcada uma reunião para clarificar o possível caso de irregularidade com a Subcomissão de Ética da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética.

Cada irregularidade será recebida pela Subcomissão de Ética que terá a responsabilidade de iniciar e supervisionar a investigação de todas as denúncias. Concluída a investigação e caso se verifique que a irregularidade comunicada corresponde a um comportamento faltoso, a Subcomissão de Ética da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética, deverá comunicar ao superior hierárquico do colaborador em causa ou à entidade patronal do prestador de serviços a situação em causa a fim de serem aplicadas as ações corretivas e/ou serem instaurados procedimentos disciplinares.

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

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

A 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 atividades do Grupo Sonae Indústria. É aplicável a todas as pessoas contratadas pelo Grupo, incluindo membros dos órgãos estatutários, e diretores das sociedades do Grupo, administradores, quadros superiores, colaboradores e pessoas cujo estatuto é equivalente ao de colaboradores, tais como trabalhadores temporários e prestadores de serviços. O Código de Conduta define linhas de orientação de natureza ética empresarial que devem ser seguidas por todos os colaboradores e prestadores de serviços durante o desempenho das respetivas funções. Durante o ano de 2012, o Conselho de Administração, deliberou introduzir algumas alterações no Código de Ética tendo as mesmas como objetivo reforçar o princípio, que já constava do mesmo, de que todos os administradores e colaboradores do Grupo devem pautar as suas condutas pelo estrito cumprimento das leis aplicáveis.

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

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

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

Relacionamento com colaboradores e prestadores de serviços

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

Relacionamento com acionistas e outros investidores

- Criação de valor
- Transparência
- Cumprimento

Relacionamento com governos e comunidades locais

- Comportamento Ético
- Consciência Social
- Diretriz Fiscal
- Consciência Ambiental

Relacionamento com parceiros de negócios

- Foco no Cliente
- Integridade
- Comportamento Ético
- Transparência

Relacionamento com concorrentes

- Observância das leis da concorrência
- Comportamento Ético

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

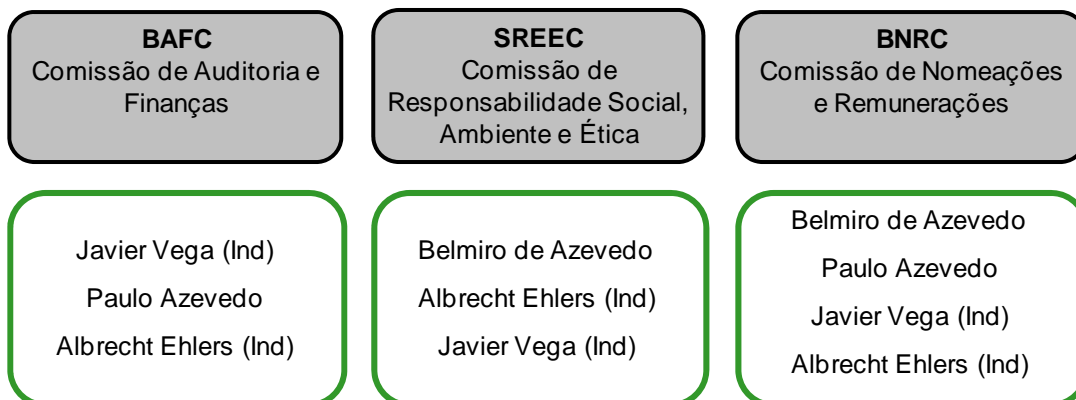
SECÇÃO V – Comissões Especializadas

2.14. Comissões com competências especializadas

Para melhorar a eficiência operacional do Conselho de Administração e indo ao encontro das melhores práticas para o governo das sociedades, o Conselho de Administração nomeou 3 Comissões com Competências Especializadas.

A Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética tem ainda uma subcomissão de Ética.

COMISSÕES COM COMPETÊNCIAS ESPECIALIZADAS



2.14.1. Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC)

O BAFC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

- Javier Vega (Presidente, Independente).
- Paulo Azevedo;
- Albrecht Ehlers (Independente);

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

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

Durante 2012, o BAFC reuniu 5 vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas deliberações.

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

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

O SREEC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

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

Compete a esta Comissão:

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

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

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

Os membros atuais da Subcomissão de Ética são:

Albrecht Ehlers (Presidente)

Edite Barbosa (Responsável Global de Recursos Humanos)

Rogério Ribeiro (Auditor Interno)

O SREEC reuniu 2 vezes durante o ano de 2012 e registou em ata o teor das suas deliberações.

A Subcomissão de Ética reuniu 2 vezes.

2.14.3. Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC)

O BNRC é composto pelos seguintes Administradores não-executivos:

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

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

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

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

Em 2012, o BNRC reuniu 2 vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas reuniões.

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 ações ordinárias, nominativas e com um valor nominal de 5 euros por ação. Todas as ações estão cotadas na NYSE Euronext Lisbon. Não há limitações, nem restrições, relativamente à transferência ou venda de ações.

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

Accionista	Número de Ações	% 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%

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

3.3. Identificação dos acionistas titulares de direitos especiais

Não existem acionistas titulares de direitos especiais.

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

Não existem quaisquer restrições à transmissibilidade das ações 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

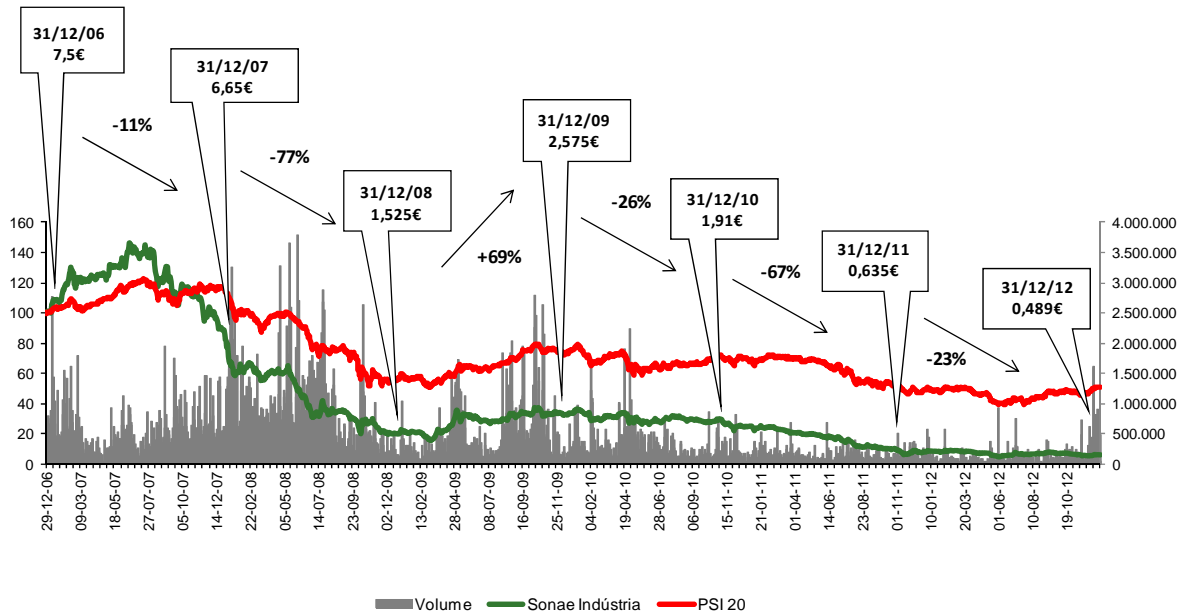
As regras aplicáveis a alterações dos estatutos da sociedade são as estabelecidas na lei. Cabe à assembleia geral de acionistas deliberar sobre a alteração dos estatutos da sociedade, podendo contudo o Conselho de Administração deliberar alterar a sede social dentro do território nacional, bem como deliberar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

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 diretamente por estes.

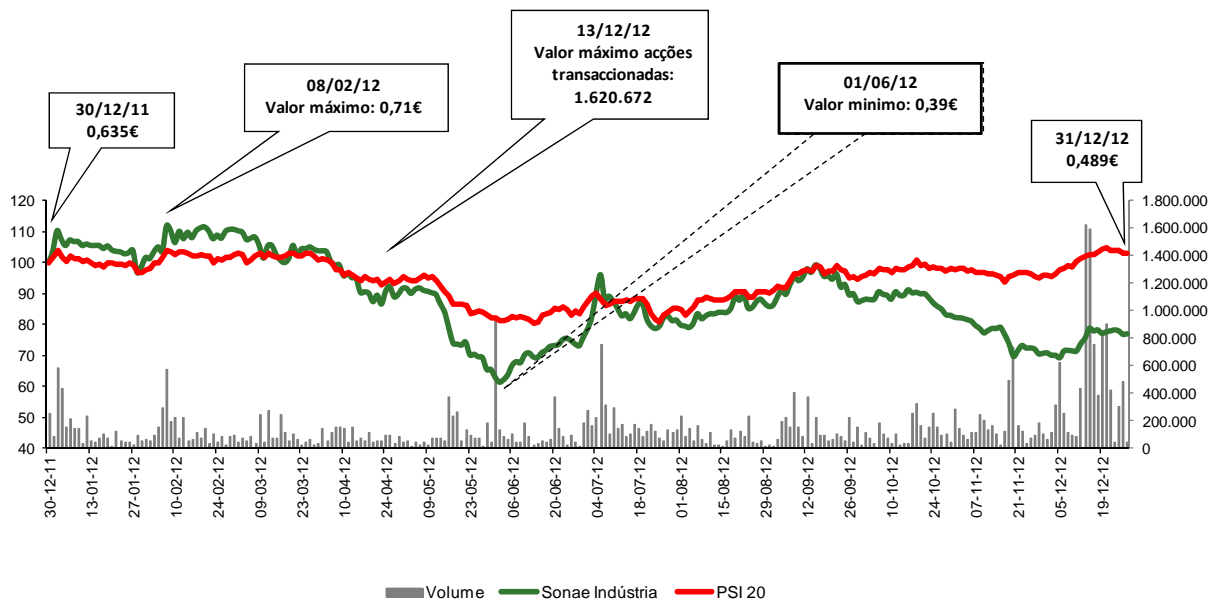
Não se encontram previstos quaisquer mecanismos de controlo num sistema de participação dos trabalhadores no capital da sociedade.

3.8. Evolução da Cotação das Ações em 2012

A evolução da cotação da Sonae Indústria é particularmente afetada por crises bem como por recuperações da atividade económica, pelo facto da empresa atuar num sector de atividade altamente cíclico, dependente da atividade de construção e de mobiliário.



O ano de 2008 tinha sido marcado por uma queda generalizada nos mercados acionistas a nível global, em consequência do aprofundar da crise de confiança nos mercados de capitais resultante dos problemas relacionados com os créditos hipotecários *subprime*. Durante aquele ano a cotação desceu 77%, de 6,65€ no final de 2007 para 1,525€ no final de 2008. Em 2009, houve uma ligeira recuperação dos mercados bolsistas, nomeadamente da cotação das ações da Sonae Indústria que recuperaram 69%



Nos últimos 2 anos a cotação da Sonae Indústria tem também vindo a ser particularmente afetada pela crise das dívidas soberanas, que geram uma maior aversão ao risco de investir em Portugal, a consequentemente saída de investidores nomeadamente estrangeiros do mercado de capitais nacional bem como a subsequente menor liquidez. Paralelamente, as dificuldades do sector bancário, nomeadamente português, com a consequente diminuição

de créditos por estes concedidos ou refinanciados, levam a uma maior aversão ao risco relativamente a empresas mais alavancadas, como é o caso da Sonae Industria. Durante o ano de 2011, a cotação caiu 67%, e durante 2012 voltou a cair 23%, de 0,635€ no final de 2011 para 0,489€ no final de 2012.

O valor máximo de 2012 foi atingido no dia 8 de Fevereiro (0,71 €) e o valor mínimo a 1 de Junho de 2012 (0,39 €).

Indicadores Bolsistas	2009	2010	2011	2012
Capital Social	700.000.000	700.000.000	700.000	700.000
Número total de ações	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000
Resultado Líquido	-58.782.190	-74.434.786	-57.817.393	-98.876.879
Resultado Líquido por ação	-0,42	-0,53	-0,41	-0,71
Dividendos por ação*	0	0	0	0
Valor Máximo	2,82	2,75	1,93	0,71
Valor Mínimo	1,20	1,68	0,50	0,39
Valor Médio	2,16	2,23	1,23	0,56
Cotação (31/12)	2,575	1,910	0,635	0,489
Capitalização Bolsista (31/12)	360.500.000	267.400.000	88.900.000	68.460.000
Transações Médias Diárias**	513.226	317.104	162.181	150.479

Em termos de liquidez, o título registou um volume de negócios médio diário de 150.479 ações tendo o valor mais elevado de 1.620.672 ações sido atingido no dia 13 de Dezembro de 2012.

PRINCIPAIS EVENTOS EM 2012
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 29/02/2012: Apresentação dos resultados consolidados relativos ao exercício de 2011 ➤ 09/05/2012: Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro trimestre de 2012 ➤ 27/07/2012: Informação sobre início de negociações relativas ao futuro das operações da sociedade participada Sonae Indústria (UK) Ltd ➤ 30/07/2012: Apresentação dos resultados consolidados relativos ao primeiro semestre de 2012 ➤ 13/09/2012: Informação sobre operação de securitização de créditos comerciais ➤ 14/09/2012: Informação sobre encerramento da fábrica de Knowsley ➤ 23/10/2012: Informação sobre alteração das condições de reembolso e taxa de juro do empréstimo obrigacionista Sonae Indústria 2010/2017 ➤ 16/11/2012: Apresentação dos resultados consolidados relativos a nove meses de 2012 ➤ 04/12/2012: Informação sobre a entrada em negociações pela Tableros Tradema relativa ao encerramento da sua fábrica localizada em Solsona

3.9. Política de Distribuição de Dividendos

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

3.10. Negócios com Partes Relacionadas

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

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

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

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

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

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

3.11. Relações com Investidores

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

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

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

Para além disso, a Sonae Indústria tem um sítio institucional, www.sonaeindustria.com, onde são colocadas todas as informações relevantes, tais como: apresentações de resultados, comunicados, relatórios e contas e outros documentos do domínio público, notas

de imprensa ou notícias genéricas sobre diversos temas relacionados com a sociedade e o grupo.

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

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

3.12. Remuneração Anual do Auditor

O auditor externo da sociedade é a PriceWaterhouseCoopers, que, no exercício de 2012, faturou à Sonae Indústria e às sociedades suas participadas o valor total de 440 713 euros, sendo 91,65% relativo a serviços de revisão legal de contas e 8,35% relativos a outros serviços de garantia de fiabilidade.

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