

SONAE INDÚSTRIA

**Relatório do
Governo da
Sociedade
2016**

21 março 2017

ÍNDICE

PARTE I – INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA SOBRE ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE	3
A. ESTRUTURA ACIONISTA	3
I. Estrutura de Capital	3
II. Participações Sociais e Obrigações Detidas	4
B. ORGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES	5
I. Assembleia Geral	5
a) Composição da mesa da assembleia geral	5
b) Exercício do Direito de Voto	6
II. Administração e Supervisão	7
a) Composição	7
b) Funcionamento	11
c) Comissões no seio do órgão de administração ou supervisão e administradores delegados	15
III. Fiscalização	18
a) Composição	18
b) Funcionamento	19
c) Competências e funções	20
IV. Revisor Oficial de Contas	22
V. Auditor Externo	22
C. ORGANIZAÇÃO INTERNA	24
I. Estatutos	24
II. Comunicação de Irregularidades	24
III. Controlo interno e gestão de riscos	26
IV. Apoio ao Investidor	38
V. Sítio de Internet	39
D. REMUNERAÇÕES	41
I. Competência para a determinação	41
II. Comissão de remunerações	41
III. Estrutura das remunerações	42
IV. Divulgação das Remunerações	47
V. Acordos com Implicações Remuneratórias	49
VI. Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (Stock Options)	49
E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS	50
I. Mecanismos e procedimentos de controlo	50
II. Elementos relativos aos negócios	51
PARTE II – AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO	52
1. Identificação do Código de governo das sociedades adotado	52
2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado	52

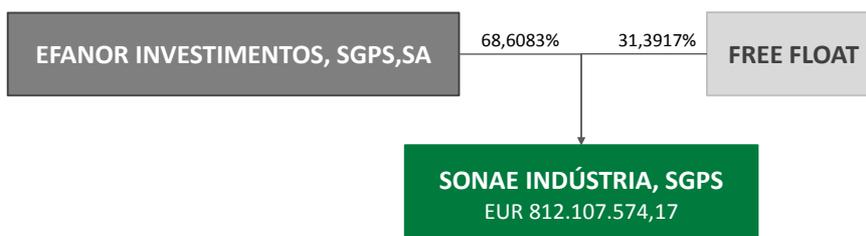
PARTE I – INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA SOBRE ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

A. ESTRUTURA ACIONISTA

I. ESTRUTURA DE CAPITAL

1. Estrutura de capital (capital social, número de ações, distribuição do capital pelos acionistas, etc), incluindo indicação das ações não admitidas à negociação, diferentes categorias de ações, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa (Art. 245º-A, nº1 al. a))

O capital social da Sonae Indústria é de 812.107.574,17 euros e é representado por 11.350.757.417 ações ordinárias, nominativas, sem valor nominal. Todas as ações estão admitidas à negociação na Euronext Lisbon. O capital social da Sonae Indústria encontra-se distribuído da seguinte forma (estando a participação qualificada imputada à Efanor Investimentos no quadro abaixo, melhor explicitada no ponto 7 do presente relatório).



2. Restrições à transmissibilidade das ações, tais como cláusulas de consentimento para a alienação ou limitações à titularidade de ações (Art. 245º - A, nº1 al. b))

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

3. Número de ações próprias, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias (Art. 245º-A, nº1 al. a))

A sociedade à data de 31 de dezembro de 2016 não detinha quaisquer ações próprias.

4. Acordos significativos de que a sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição, bem como os efeitos respetivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a sociedade, exceto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais (Art. 245º - A, nº 1, al. j)

Em 31 de dezembro de 2016 existiam financiamentos com diversas instituições financeiras no montante total de cerca de 181 milhões de euros (representando 85% do endividamento líquido consolidado), cujos contratos contêm disposições que garantem aos respetivos credores a possibilidade de requerer o pagamento antecipado da dívida, no caso de mudança do controlo acionista.

	Milhões de € ¹	Nº Contratos
Total	181	4

1) Valor nominal dos empréstimos.

O acordo parassocial celebrado entre a Sonae Indústria e a sociedade Inversiones Arauco Internacional, Ltda, (Arauco) relativo à Sonae Arauco, SA, confere o direito à Arauco de exercer uma opção de compra sobre a totalidade da participação detida pela Sonae Indústria na Sonae Arauco, em caso de mudança do atual controlo acionista da Sonae Indústria e à Sonae Indústria um direito de opção de compra em caso de alteração do atual controlo acionista da Arauco.

5. Regime a que se encontra sujeita a renovação ou revogação de medidas defensivas, em particular aquelas que prevejam a limitação do número de votos suscetíveis de detenção ou de exercício por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas

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

6. 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 (Art. 245º -A, nº1, al.g))

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

II. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS

7. Identificação das pessoas singulares ou coletivas que, direta ou indiretamente, são titulares de participações qualificadas (Art. 245º - A, nº1, als c) e d) e Art. 16º) com indicação detalhada da percentagem de capital e de votos imputável e da fonte e causas da imputação

Acionista	Número de Ações	% do Capital Social	% Direito de Voto
Efanor Investimentos, SGPS, S.A (*)			
Directamente	4,842,637,142	42.6636%	42.6636%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	2,932,687,752	25.8369%	25.8369%
Através de Maria Margarida Canvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	1,010	0.00009%	0.0000%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor, Paulo Azevedo)	9,732,857	0.0857%	0.0857%
Através da Linhacom, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor, Cláudia Azevedo)	2,507,400	0.0221%	0.0221%
	7,787,566,161	68.6083%	68.6083%

(*) 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 domina a Efanor Investimentos, SGPS, SA e esta, por sua vez domina integralmente a Pareuro BV.

Em 22 de Fevereiro de 2016, a TEAK Capital, SA, informou a Sonae Indústria que tinha assinado um contrato de prestação de serviços com a sociedade Pareuro, BV, através do qual lhe foi concedida, a título de contrapartida, uma opção de compra de 1.702.620.000 ações representativas de 15% do capital social e dos direitos de voto da Sonae Indústria, SGPS, SA, exercível em 30 de Abril de 2018. Posteriormente a referida sociedade comunicou à Sonae Indústria que a opção de compra será efetuada com liquidação física e que o seu capital social é detido em 98,725% pela TEAK Capital, BV, na qual o Eng. Carlos Moreira da Silva detém ações que lhe conferem 40% dos direitos de voto e a Dra. Fernanda Arrepia (com aquele casada com separação de pessoas e bens) ações que lhe conferem 45% dos direitos de voto.

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

Os administradores da Sonae Indústria detinham as seguintes ações da sociedade, a 31 de dezembro de 2016:

Número de Ações/Posição		Número de Ações/Posição	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo		(3) Migracom, SA	
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)	Minoritário	Sonae Indústria, SGPS, SA	9,732,857
Migracom, SA (3)	Dominante	Imparfin, Invest. e Part. Financ., SA (4)	Minoritário
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA		(4) Imparfin, Invest. e Part. Financ., SA	
Sonae Indústria, SGPS, SA	4,842,637,142	Sonae Indústria, SGPS, SA	30,098,752
Pareuro, BV (2)	Dominante		
(2) Pareuro, BV			
Sonae Indústria, SGPS, SA	2,932,687,752		

9. Poderes especiais do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento do capital (Art. 245º - A, nº1, al. i)), com indicação, quanto a estas, da data em que lhe foram atribuídos, prazo até ao qual aquela competência pode ser exercida, limite quantitativo máximo do aumento do capital social, montante já emitido ao abrigo da atribuição de poderes e modo de concretização dos poderes atribuídos

O Conselho de Administração da Sonae Indústria pode deliberar aumentar o capital social da sociedade até ao montante de mil e duzentos milhões de euros, por uma ou mais vezes, por entradas em dinheiro, nos termos estabelecidos na lei. Estes poderes foram renovados na Assembleia Geral realizada no dia 4 de abril de 2014 e podem ser exercidos durante o prazo de cinco anos a contar daquela data, sem prejuízo da assembleia geral poder renovar novamente estes poderes.

O Conselho de Administração no uso dos poderes que lhe foram conferidos deliberou em 2014, com o parecer favorável do Conselho Fiscal da sociedade, proceder a um aumento de capital social de até 150 000 000 de euros, limitado às subscrições recolhidas, as quais atingiram o montante de 112.107.574,17 euros.

10. Informação sobre a existência de relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

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

B. ORGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

I. ASSEMBLEIA GERAL

a) Composição da mesa da assembleia geral

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

A atual Mesa da Assembleia Geral foi eleita na Assembleia Geral Anual de Acionistas da Sonae Indústria, realizada em 31 de março de 2015 para o mandato 2015-2017 e é composta por:

- Carlos Manuel de Brito do Nascimento Lucena - Presidente
- Maria Daniela Farto Baptista Passos – Secretária

b) **Exercício do Direito de Voto**

12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto, tais como limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações, prazos impostos para o exercício do direito de voto ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial (Art. 245º - A, nº1, al. f))

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

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

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

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

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

Os estatutos da Sonae Indústria preveem que o voto por correspondência possa ser exercido por via eletrónica, se esse meio for colocado à disposição dos acionistas e constar do aviso convocatório. Esta possibilidade foi colocada à disposição dos acionistas para a assembleia geral anual realizada no ano de 2016, mas não foi utilizada.

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

A sociedade não adotou qualquer mecanismo que provoque o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada ação.

13. Indicação da percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do nº1 do art. 20º

A cada ação corresponde um voto, sem qualquer limitação.

14. Identificação das deliberações acionistas que, por imposição estatutária, só podem ser tomadas com maioria qualificada, para além das legalmente previstas e indicação dessas maiorias

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

II. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado.

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

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

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

16. Regras estatutárias sobre requisitos procedimentais e materiais aplicáveis à nomeação e substituição dos membros do Conselho de Administração (Art. 245º - A, nº1, al.h)

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

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

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

17. Composição do Conselho de Administração, com indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração estatutária do mandato, número de membros efetivos, data da primeira designação e data do termo de mandato de cada membro

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de dezembro de 2016 era composto por 7 administradores efetivos, existindo um lugar em aberto. Todos os seus membros foram eleitos na Assembleia Geral Anual realizada em 31 de março de 2015 para o mandato 2015-2017, com exceção do administrador Louis Brassard que foi cooptado pelo Conselho de Administração em reunião realizada a 8 de junho de 2016, para ocupar o lugar em aberto resultante da renúncia de Rui Manuel Gonçalves Correia, ao cargo de administrador da sociedade. Kurt Jan Bergmann renunciou igualmente ao cargo de administrador em junho de 2016.

Data da primeira designação dos atuais administradores da Sonae Indústria:

- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo – 15 de dezembro de 2005;
- Carlos António da Rocha Moreira da Silva – 12 de novembro de 2014;
- Albrecht Olof Lothar Ehlers – 8 de setembro de 2011;
- Javier Vega de Seoane Azpilicueta – 29 de março de 2012;
- José Joaquim Romão de Sousa – 31 de março de 2015;
- George Christopher Lawrie – 12 de abril de 2013.

- Louis Brassard – designado inicialmente a 15 de Dezembro de 2005, deixou de exercer o cargo de administrador da sociedade em 28 de Abril de 2009, tendo sido cooptado, até ao termo do mandato em curso (2015-2017), a 8 de junho de 2016.

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de dezembro de 2016 tinha a seguinte composição:

- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo – Presidente (Não executivo)
- Carlos António da Rocha Moreira da Silva – Vice-presidente (Não Executivo e independente)
- Albrecht Olof Lothar Ehlers (Não Executivo e Independente)
- Javier Vega de Seoane Azpilicueta (Não Executivo e Independente)
- José Joaquim Romão de Sousa (Não Executivo e Independente)
- George Christopher Lawrie (Administrador Delegado)
- Louis Brassard (Administrador Delegado)

Conforme anteriormente referido, Rui Manuel Gonçalves Correia e Kurt Jan Bergmann, renunciaram em junho de 2016, ao cargo de administradores da sociedade, tendo o Conselho de Administração procedido à cooptação de Louis Brassard, também no mês de junho.

Também em junho de 2016, foi extinta a comissão executiva e designados administradores delegados, Christopher Lawrie e Louis Brassard.

18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração e, relativamente aos membros não executivos, identificação dos membros que podem ser considerados independentes

Dos sete (7) administradores, dois (2) são administradores delegados e cinco (5) são membros não-executivos, conforme indicado no ponto anterior.

Dos Administradores não-executivos, quatro (4) são independentes, também conforme indicado no ponto anterior.

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

Paulo Azevedo (Presidente do Conselho de Administração): Licenciatura em Engenharia Química - EPF Lausanne (Suíça) e Pós-graduação em Estudos Empresariais (MBA) – Porto Business School (ex-EGP). Exerceu o cargo de Presidente da Comissão Executiva da Optimus – Telecomunicações, S.A., entre 1998 e 2000; Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, S.A., entre 2000 e 2007, Presidente da Comissão Executiva da Sonae SGPS, S.A, entre 2007 e Abril de 2015, Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae SGPS, S.A desde Abril de 2015. Desempenha diversas funções de gestão e administração no grupo Efanor/Sonae.

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

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).

Carlos Moreira da Silva (Vice-Presidente do Conselho de Administração e Independente): Licenciatura em Engenharia Mecânica - Universidade do Porto, MSc em Management Sci. and Operational Research (Univ of Warwick – UK) e Phd em Management Sciences (Univ of Warwick – UK). Foi professor auxiliar da Faculdade de Engenharia da U.P. entre novembro de 1982 a março de 1987, administrador da EDP, Electricidade de Portugal, E.P. (março 1987 a agosto 1988), ocupou diversos cargos em sociedades do Grupo Sonae/Grupo Sonae Indústria entre setembro de 1988 a janeiro de 2000, tendo posteriormente em 2003 ocupado o cargo de presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria, SGPS, SA cargo que exerceu até abril de 2005, bem como em outras sociedades do Grupo Sonae Indústria. Foi membro do Advisory Board da 3i Spain (2005-2012), membro do Conselho de Supervisão da Jeronimo Martins Dystrybcuja, SA (2009 a 2012) e Presidente do Conselho de Administração da La Seda de Barcelona (2010-2014). Exerce atualmente as funções de Presidente do Grupo BA e é membro do Conselho de Administração do Banco BPI.

José Romão de Sousa (Independente): BSc em Engenharia Química e Industrial pelo Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa e Doutoramento em Engenharia Química (PhD) pela Imperial College, University of London (UK). Ampla experiência na indústria de transformação, em particular na área dos químicos (resinas de base de formaldeído, adesivos e resinas de base aquosa) e dos plásticos (vinil e extrusão e calandragem de poliolefina). Exerceu diversos cargos de administração no grupo ProHolding, sendo ainda hoje Chairman não executivo de diversas sociedades do grupo e empresas associadas, incluindo num novo projeto na área de fungicidas biológicos. Experiência no sector financeiro, nomeadamente em private equity, gestão de carteiras e numa empresa corretora de bolsa. Atualmente, é Presidente do Conselho de Administração da Promotor SGPS, SA e da Epoli-Espumas de Polietileno SA, entre outras sociedades.

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

Louis Brassard (Administrador Delegado): Licenciatura em Engenharia Industrial – Montreal Polytechnic School (Quebec, Canada); MBA em Finanças e Marketing - Universidade de Montreal. Integra o Grupo Sonae Indústria desde 1994, onde exerceu diversos cargos, é o COO da Tafisa Canada e membro da Management Committee.

20. Relações familiares, profissionais ou comerciais, habituais e significativas, dos membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada superior a 2% dos direitos de voto

Paulo Azevedo é filho de Belmiro de Azevedo, o qual, nos termos da alínea b) do nº1 do Artigo 20º e do nº1 do Artigo 21º do Código de Valores Mobiliários, é o *ultimate beneficial owner*, das ações da Sonae Indústria, porquanto domina a Efanor Investimentos, SGPS, SA e esta, por sua vez domina integralmente a Pareuro BV.

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

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



Até 8 de junho de 2016, a Sonae Indústria tinha uma Comissão Executiva, na qual o Conselho de Administração tinha delegado os mais amplos poderes de gestão da sociedade. Com a concretização da parceria com a Arauco e a consequente redução da atividade da sociedade, concentrando-se maioritariamente na vertente de holding financeira, a Comissão Executiva foi extinta, tendo o Conselho de Administração designado administradores delegados nos quais delegou os mais amplos poderes de gestão da sociedade, incluindo todas as competências que, legal e estatutariamente, estão atribuídas ao Conselho de Administração, com exceção das seguintes:

- eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- cooptação de administradores;
- pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- aprovação de quaisquer relatórios e contas;
- 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, , assim como decisões sobre a compensação individual de quadros de topo;

- j) definição ou alteração de políticas contabilísticas sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- k) 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;
- l) 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;
- m) investimento em novas sociedades;
- n) 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;
- o) desinvestimentos ou alienação de ativos desde que resulte da referida transação um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a dois milhões de euros) sobre os resultados operacionais da sociedade ou afete os postos de trabalho de mais de cem trabalhadores;
- p) definição da estratégia e das políticas gerais da Sonae Indústria e do Grupo Sonae Indústria;
- q) definição da estrutura empresarial do Grupo Sonae Indústria.

O Conselho de Administração nomeou igualmente uma Management Committee, composta pelos administradores delegados e pelo COO Laminados & Componentes. A Management Committee tem por principal objetivo dar apoio aos administradores delegados nas funções que lhe foram delegadas pelo Conselho de Administração.

b) Funcionamento

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

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

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

Durante o exercício de 2016, o Conselho de Administração reuniu 10 vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas deliberações. A assiduidade dos membros do Conselho de Administração foi a seguinte (presença física, meios telemáticos ou por meio de representação):

Administradores	% assiduidade
Paulo Azevedo	100%
Carlos Moreira da Silva	100%
Albrecht Ehlers	100%
Javier Vega	100%
José Romão de Sousa	100%
Christopher Lawrie	100%
Louis Brassard*	100%
Rui Correia **	75%
Jan Bergmann**	75%

* eleito a 8/6/2016

** renunciou ao cargo que desempenhava a 8/6/2016

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

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

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

Os critérios de avaliação de desempenho dos administradores executivos são pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu próprio desempenho individual. Estes critérios estão melhor especificados no ponto deste relatório relativo às Remunerações.

Os referidos 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.

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

Os administradores delegados dedicam-se a tempo inteiro à administração da Sonae Indústria e das sociedades suas participadas.

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

DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

Cargos exercidos em sociedades participadas, direta ou indiretamente, pela Sonae Indústria:

- Sonae Arauco, SA (Presidente do Conselho de Administração)

Cargos exercidos noutras sociedades:

- Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (Administrador)
- Sonae - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)
- Sonae Center Serviços II, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Sonae Investimentos – SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)
- Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)
- Sonae Sierra, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)
- Sonae Specialized Retail, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Sonae Capital, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Imparfin-Investimentos e Participações Financeiras, S.A.
- Migracom, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)

CARLOS MOREIRA DA SILVA

Cargos exercidos em sociedades participadas, direta ou indiretamente, pela Sonae Indústria:

- Sonae Arauco, SA

Cargos exercidos noutras sociedades:

- BA GLASS I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- BA GLASS, BV
- Banco BPI, SA
- Fim do Dia, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Lynx Finance GP, LLC

ALBRECHT EHLERS

Cargos exercidos em sociedades participadas, direta ou indiretamente, pela Sonae Indústria:

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

Cargos exercidos noutras sociedades:

- Erich-Brost-Institut für Journalismus in Europa GmbH
- PROvendis GmbH (órgão de fiscalização)
- Salus BKK (Presidente do Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)
- Invite GmbH (vice-presidente do Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)
- Durable Hunke & Jochheim GmbH & Co. KG (Presidente do Conselho Geral)
- TechnologieZentrumDortmund GmbH (Membro da Comissão de Acionistas)
- Studierendenwerk Dortmund AöR
- University Alliance Ruhr

JAVIER VEGA

Cargos exercidos em sociedades participadas, direta ou indiretamente, pela Sonae Indústria:

- Sonae Arauco, SA

Cargos exercidos noutras sociedades:

- DKV Seguros (Presidente)
- Gestlink, SA (Presidente)
- Inversiones Vedegane, SA (Presidente)

JOSÉ ROMÃO DE SOUSA

Cargos exercidos noutras sociedades:

- Promotor SGPS, SA (Presidente)
- Epoli-Espumas de Polietileno, SA (Presidente)
- Epoli (Czechia) sro (Presidente)
- CEV-Consumo em Verde Biotecnologia das Plantas SA (Presidente)
- Converde SA (Presidente)
- Monte das Janelas Verdes – Sociedade Agrícola SA (Presidente)

GEORGE CHRISTOPHER LAWRIE

Cargos exercidos em sociedades participadas, direta ou indiretamente, pela Sonae Indústria:

- Frases e Frações-Imobiliária e Serviços, SA
- Glunz (UK) Holdings, Ltd.
- Isoroy SAS
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Megantic BV
- Movelpartes-Componentes para a Indústria do Mobiliário, SA
- Novodecor (PTY) Ltd.
- Parcelas e Narrativas-Imobiliária, SA
- Poliface North America Inc.
- Serradora Boix, SL
- Sonae Arauco, SA
- Sonae-Indústria de Revestimentos, SA
- Sonae Indústria-Management Services, SA
- Spanboard Products, Ltd.
- Tafisa Canada Inc.
- Tafisa UK, Ltd. (em liquidação)
- Tafisa France, SAS

LOUIS BRASSARD:

Cargos exercidos em sociedades participadas, direta ou indiretamente, pela Sonae Indústria:

- Isoroy, SAS
- Megantic, BV
- Poliface North America Inc
- Tafisa Canada Inc
- Tafisa France, SAS

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

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

O Conselho de Administração nomeou dois administradores delegados, George Lawrie e Louis Brassard. Com o objetivo principal de dar apoio aos administradores delegados nas funções que lhe foram delegadas pelo Conselho de Administração, o Conselho de Administração nomeou uma Management Committee, composta pelos dois administradores delegados e pelo COO Laminados & Componentes.

O Conselho de Administração nomeou igualmente duas comissões de competência especializada, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeações e Remunerações. A Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética foi extinta em junho de 2016



O regulamento de funcionamento do Conselho de Administração e o regulamento de funcionamento da Management Committee, podem ser consultados no sítio da sociedade, através dos seguintes links:

- Conselho de Administração:
http://www.sonaeindustria.com/file_bank/investor/Regul%20CA%20PT_2015_VF.pdf
http://www.sonaeindustria.com/file_bank/investor/BoD%20Regulation%20ENG_22062016.pdf
- Management Committee:
http://www.sonaeindustria.com/file_bank/investor/Regul%20Mancom%20PT_22062016.pdf
http://www.sonaeindustria.com/file_bank/investor/ManCom%20Regulation%20ENG_22062016.pdf

28. Composição da Comissão Executiva e/ou identificação de administrador(es) delegado(s)

Os administradores delegados da sociedade são: Christopher Lawrie e Louis Brassard.

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

O Conselho de Administração nomeou três comissões com competências especializadas. Em 8 de junho de 2016 foi extinta a Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética.

Management Committee (MANCOM)

A Management Committee é composta pelos dois administradores delegados e pelo COO Laminados & Componentes:

- Christopher Lawrie (Presidente-Administrador Delegado);
- Louis Brassard (Administrador Delegado-COO Tafisa Canada);
- Frederico Moniz (COO Laminados & Componentes)

A MANCOM é responsável por apoiar os Administradores Delegados, no âmbito da respetiva delegação de poderes, levando a cabo as seguintes funções:

- controlo da implementação pelo Grupo Sonae Indústria das linhas estratégicas definidas pelo Conselho de Administração;
- controlo das finanças e contabilidade do Grupo Sonae Indústria;
- controlo das atividades operacionais do Grupo Sonae Indústria;
- análise de novas oportunidades de negócio.

Antes de tomar qualquer decisão sobre os seguintes temas, os Administradores Delegados deverão obter a opinião prévia e não vinculativa da MANCOM, sobre:

- implementação de qualquer operação financeira;
- compra e venda, leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em ativos fixos tangíveis quando envolvam valores que excedam o montante de 1 000 000 euros por cada transação;
- subscrição ou compra de ações em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 5 000 000 euros;
- outros investimentos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 1 000 000 euros, exceto se enquadrados no curso ordinário dos negócios, nomeadamente investimentos de curto prazo de liquidez disponível;
- reorganizações do Grupo Sonae Indústria, incluindo qualquer aumento ou redução de capital social, fusão, liquidação ou alterações aos estatutos;

A MANCOM deve prestar em tempo útil e de forma adequada as informações solicitadas por membros dos demais órgãos sociais da Sonae Indústria.

Cabe ao Presidente da MANCOM:

- Garantir que toda a informação relativa à atividade e decisões da MANCOM são disponibilizadas aos membros do Conselho de Administração;
- Garantir que todos os temas fora do âmbito das competências da MANCOM, bem como todos os temas que, apesar de se encontrarem no âmbito das competências da MANCOM, os membros desta não tenham chegado a um acordo, são submetidos a decisão do Conselho de Administração.

- Enviar todas as atas da MANCOM ao Vice-Presidente.

A MANCOM reuniu 9 vezes no ano 2016 e fez constar de ata as respetivas deliberações.

Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC)

O BAFC é composto pelos seguintes Administradores Não-executivos:

- Javier Vega (Presidente, Independente);
- José Romão de Sousa (Independente);
- Albrecht Ehlers (Independente);

Carlos Moreira da Silva deixou de integrar esta comissão em 8 de junho de 2016.

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 2016, o BAFC reuniu 5 vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas deliberações.

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

Comissão de Nomeações e Remunerações (BNRC)

O BNRC é composto pelos seguintes Administradores não-executivos:

- Carlos Moreira da Silva (Presidente e Independente);
- José Romão de Sousa (Independente);
- 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.

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

Em 2016, o BNRC reuniu três vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas reuniões.

III.	FISCALIZAÇÃO
a)	Composição

30. Identificação do órgão de fiscalização

O órgão de fiscalização da sociedade é o Conselho Fiscal eleito em Assembleia Geral.

31. Composição do Conselho Fiscal, com indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração estatutária do mandato, número de membros efetivos, data da primeira designação e data do termo de mandato de cada membro

O Conselho Fiscal da sociedade pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco, devendo existir um ou dois suplentes, consoante a sua composição seja de, respetivamente, três ou mais elementos, sendo eleitos para mandatos de três anos.

O Conselho Fiscal da sociedade atual foi eleito na Assembleia Geral Anual de 2015, para o mandato 2015-2017 e tem a seguinte composição:

- Manuel Heleno Sismeiro – Presidente
- Óscar José Alçada da Quinta -Vogal
- António Augusto Almeida Trabulo – Vogal
- Paulo Manuel Carvalho da Silva – Vogal Suplente

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

- Manuel Heleno Sismeiro – abril 2009
- Óscar José Alçada da Quinta – maio 2007, como membro suplente e Março 2015, como membro efetivo
- António Augusto Almeida Trabulo – março 2015
- Paulo Manuel Carvalho da Silva – março 2015

32. Independência dos membros do Conselho Fiscal que se considerem independentes, nos termos do art. 414º, nº5 do Código das Sociedades Comerciais

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

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

O Regulamento do Conselho Fiscal também estabelece expressamente que, se durante o mandato, se verificar, relativamente a qualquer um dos seus membros, uma situação que determine a perda de independência ou uma incompatibilidade, deverá, o respetivo membro dar conhecimento de imediato desse facto ao Presidente do Conselho de Administração da sociedade. A superveniência de algum motivo de incompatibilidade estabelecido na lei determina a caducidade da designação do respetivo membro.

33. Qualificações profissionais dos membros do Conselho Fiscal

MANUEL HELENO SISMEIRO (Presidente do Conselho Fiscal): Licenciatura em Finanças, ISCEF (Portugal), Contabilista, ICL (Portugal). Atualmente 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 atividade económica. Foi igualmente responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades e Diretor da Divisão de Auditoria, no período 1998 – 2002, e membro do órgão de gestão da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período.

OSCAR ALÇADA DA QUINTA (Vogal 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 atividade 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.

ANTÓNIO AUGUSTO ALMEIDA TRABULO (Vogal do Conselho Fiscal): Licenciatura em Economia – Universidade do Porto, Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças Empresariais – Universidade Aberta (Portugal), Diploma de Suficiência Investigadora na área de Economia Financiera y Contabilidad – Universidad de Valladolid (Espanha), Doutorando em Gestão e Administração de Empresas – Universidad de Valladolid, com parte curricular concluída (em fase final de conclusão de Tese), Revisor Oficial de Contas. Atualmente exerce funções de Revisor Oficial de Contas, sócio da sociedade Velosa, Silva, Marques e Trabulo, SROC.

PAULO MANUEL CARVALHO DA SILVA (Vogal Suplente do Conselho Fiscal): Bacharel em Contabilidade e Administração - ISCAP, Bacharel Perito Aduaneiro - ISCAP, Licenciatura em Administração e T. Aduaneira – ISCAP, Curso CEOG da Universidade Católica. Desde 1992 é Membro da Velosa, Silva, Marques e Trabulo SROC.

Todos os membros do Conselho Fiscal possuem as competências adequadas para o exercício das respetivas funções.

b) Funcionamento

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

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal está disponível no sítio da sociedade, através dos seguintes links:

http://www.sonaeindustria.com/file_bank/investor/Regulamento%20do%20Conselho%20Fiscal_PT_FINAL.pdf

http://www.sonaeindustria.com/file_bank/investor/Statutory%20Audit%20Board%20Regulation_EN_FINAL.pdf

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

Em 2016 o Conselho Fiscal reuniu 7 vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas deliberações, e com uma assiduidade de 100% de todos os membros.

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

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

Funções exercidas pelos membros do Conselho Fiscal à data de 31 de dezembro de 2016:

Manuel Heleno Sismeiro

Em sociedades fora do Grupo Sonae Indústria

- Sonae Capital, SGPS, SA (Conselho Fiscal)
- Sonae, SGPS, SA (Conselho Fiscal)
- OCP Portugal Produtos Farmacêuticos SA (Presidente do Conselho Fiscal)
- Segafredo Zanetti (Portugal) SA (Presidente da Mesa da Assembleia Geral)

Óscar Alçada da Quinta

Em sociedades fora do Grupo Sonae Indústria

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

António Trábulo

Em sociedades fora do Grupo Sonae Indústria

- Sonae Investimentos, SGPS, SA (Vogal do Conselho Fiscal)
- VAA-Grupo Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA (Vogal do Conselho Fiscal)
- Velosa, Silva, Marques e Trábulo, SROC (administrador)
- ACAT-Consultoria de Gestão, Lda (gerente)

c) **Competências e funções**

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

O Conselho Fiscal deve aprovar a contratação, pela sociedade ou por sociedades por si dominadas, do auditor externo ou de quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, para a prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria.

Assim e caso a Sonae Indústria ou alguma sociedade do Grupo pretender contratar os serviços do auditor externo ou de quaisquer entidades que com eles estejam em relação de grupo, o Conselho Fiscal deverá ser previamente informado, com vista a que este verifique se a contratação dos serviços em causa não afeta a independência do auditor externo e não tem, no conjunto dos serviços prestados, relevância significativa face aos serviços de auditoria. O Conselho Fiscal deverá igualmente verificar se estão reunidas as condições que garantam que os serviços adicionais em causa serão prestados com autonomia e independência, relativamente aos serviços de auditoria.

38. Outras funções do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal tem como principais competências:

- a) fiscalizar a administração da Sociedade;
- b) vigiar pela observância da lei e dos estatutos da Sociedade;
- c) verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- d) verificar, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie de bens ou valores pertencentes à sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- e) verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas;
- f) verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- g) elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório, contas e propostas apresentadas pela administração;
- h) convocar a assembleia geral, quando o presidente da respetiva mesa o não faça, devendo fazê-lo;
- i) fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes, sem violar a sua independência;
- j) receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros;
- k) contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da sociedade;
- l) fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira e apresentar recomendações ou propostas para garantir a sua integridade;
- m) seleccionar os revisores oficiais de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas a propor à assembleia geral para eleição e recomendar justificadamente a preferência por um deles;
- n) fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas, individuais e consolidadas da sociedade, nomeadamente a sua execução, tendo em conta as eventuais constatações e conclusões da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, enquanto autoridade competente pela supervisão da auditoria;
- o) verificar e acompanhar a independência do revisor oficial de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais;
- p) cumprir as demais atribuições constantes da lei e dos estatutos da sociedade;

q) aprovar a contratação do auditor externo ou de quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, para a prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria.

r) Informar o órgão de administração dos resultados da revisão legal das contas e explicar o modo como esta contribuiu para a integridade do processo de preparação e divulgação de informação financeira, bem como o papel que o órgão de fiscalização desempenhou nesse processo;

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

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

IV. REVISOR OFICIAL DE CONTAS

39. Identificação do revisor oficial de contas e do sócio do revisor oficial de contas que o representa

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

40. Indicação do número de anos em que o revisor oficial de contas exerce funções consecutivamente junto da sociedade e/ou grupo

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

41. Descrição de outros serviços prestados pelo ROC à sociedade

Durante o ano de 2016 a PriceWaterHouseCoopers prestou outros serviços de garantia de fiabilidade a sociedades participadas pela Sonae Indústria.

V. AUDITOR EXTERNO

42. Identificação do auditor externo

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

43. Permanência de Funções

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

44. Política e periodicidade da rotação do auditor externo e do respetivo sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções

A Sonae Indústria tinha adotado o princípio de apenas não proceder à rotação do auditor externo ao fim de três mandatos, se, após ser efetuada uma avaliação rigorosa, o Conselho Fiscal concluísse que a manutenção em funções, para além do referido período, não colidia com a independência do auditor externo e a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselhassem à renovação do respetivo mandato.

Na proposta de nomeação de revisor oficial de contas da sociedade que o Conselho Fiscal apresentou na Assembleia Geral Anual de 2015, o Conselho Fiscal, considerou que a qualidade do trabalho desenvolvido e a experiência acumulada no setor de atividade onde a Sonae Indústria se integra, quer da sociedade de revisores oficiais de contas cujo eleição estava a propor, quer das entidades que integram a mesma rede daquela nos países onde a Sonae Indústria detém, direta ou indiretamente, sociedades participadas, compreendidas nas suas contas consolidadas e onde aquelas entidades são os auditores externos daquelas sociedades, constituam uma mais-valia que tinha de ser considerada, a qual aliada à dimensão dos encargos a suportar numa eventual substituição, aconselhavam a manter o mesmo revisor oficial de contas. A assembleia geral aprovou a proposta apresentada

Com a publicação da Lei 140/2015 de 7 de setembro, a Sonae Indústria irá, no mínimo, cumprir com o estabelecido na mesma, assim como cumpre com o estabelecido na lei relativamente ao sócio revisor oficial de contas, efetuando sempre uma avaliação que garanta a manutenção da independência de ambos.

45. Indicação do órgão responsável pela avaliação do auditor externo e periodicidade com que essa avaliação é feita

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do auditor externo e a execução dos trabalhos do mesmo ao longo de cada exercício, reunindo sempre que assim o entende, com o mesmo. Para além disso, procede anualmente a uma avaliação global do auditor externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

46. Identificação de trabalhos distintos dos de auditoria, realizados pelo auditor externo para a sociedade e/ou sociedades que com ela se encontrem em relação de domínio, bem como indicação dos procedimentos internos para efeitos de aprovação da contratação de tais serviços e indicação das razões para a sua contratação

Durante o ano de 2016 não foram contratados outros serviços ao auditor externo. No caso de a sociedade ou qualquer sociedade sua participada pretender contratar serviços distintos dos de auditoria, o Conselho Fiscal deverá aprovar essa contratação.

47. Indicação do montante da remuneração anual paga pela sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo ao auditor e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede e discriminação da percentagem

Os valores pagos à PriceWaterhouseCoopers pela Sonae Indústria e pelas sociedades que com ela se encontram em relação de domínio ou de grupo foram os seguintes no exercício de 2016:

Pela Sociedade	
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	12.176 € / 5,99 %

Por outras entidades que integram o grupo	
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	189.084€ / 92,98%
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	2.093 € / 1,03%

C. ORGANIZAÇÃO INTERNA

I. ESTATUTOS

48. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade (Art. 245º - A, nº1, al. h))

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

II. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

49. Meios e política de comunicação de irregularidades

A Sonae Indústria possui um Código de Conduta, que contém uma política de comunicação de irregularidades, que se encontra disponível no sítio www.sonaeindustria.com. Com o Código de Conduta e a política de comunicação de irregularidades, a Sonae Indústria visa criar o clima e a oportunidade necessários para que os seus colaboradores e prestadores de serviços manifestem preocupações genuínas em relação a qualquer comportamento ou decisão que, no seu entender não respeite a ética ou o Código de Conduta da Sonae Indústria. Com a extinção, em junho de 2016, da Comissão de Responsabilidade Social, Ambiente e Ética, a sua subcomissão de ética foi também extinta, pelo que, foi estabelecido que eventuais denúncias recebidas seriam encaminhadas para o Presidente do Conselho Fiscal, que juntamente com os demais membros do Conselho Fiscal ficaram com a responsabilidade de iniciar e supervisionar as denúncias recebidas.

Os documentos constantes do sítio da sociedade onde se encontra descrita a política de comunicações de irregularidades, encontram-se em atualização de forma a contemplarem as necessárias alterações.

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

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

Por correio: Sonae Industria SGPS, S.A.
Att. Presidente do Conselho Fiscal
Lugar do Espido, Via Norte
Apartado 1096
4470-177 Maia Codex
Portugal

Cada irregularidade será recebida pelo Presidente do Conselho Fiscal 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, o Presidente do Conselho Fiscal, 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 ao Presidente do Conselho Fiscal.

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 respetivas conclusões o qual está acessível para consulta pelos órgãos sociais e pelo auditor externo.

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

A Sonae Indústria adota e promove de forma ativa as mais exigentes normas éticas de conduta profissional a todos os níveis do Grupo. O compromisso relativamente a normas de conduta deve partir dos níveis mais elevados da empresa. Assim, os gestores de topo da Sonae Indústria devem constituir um exemplo para toda a organização através das suas ações, liderando de forma ativa a adoção destas normas e controlando a sua aplicação, constituindo sua obrigação garantir, na sua área de responsabilidade, o rigoroso cumprimento da lei, mantendo uma constante monitorização desse cumprimento, e transmitindo claramente aos seus colaboradores que o não cumprimento de qualquer lei que seja aplicável, poderá, para além de outras consequências legais, ter consequências disciplinares.

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

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

Relacionamento com colaboradores e prestadores de serviços

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

Relacionamento com acionistas e outros investidores

- Criação de valor
- Transparência
- Cumprimento

Relacionamento com governos e comunidades locais

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

Relacionamento com parceiros de negócios

- Foco no Cliente
- Integridade
- Comportamento Ético
- Transparência

Relacionamento com concorrentes

- Observância das leis da concorrência
- Comportamento Ético

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

III. CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

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

Considerações gerais e alterações ocorridas durante 2016

Na sequência da implementação da parceria com a Arauco através da Sonae Arauco, a Auditoria Interna e a Gestão de Risco para a Sonae Indústria, excluindo a Tafisa Canada, encontram-se atualmente a ser geridos com o apoio a equipas de Auditoria Interna e de Gestão de Risco que agora fazem parte da Sonae Arauco e que reportam as suas atividades à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal.

Além disso, de modo a cumprir com as melhores práticas comportamentais relacionadas com as regulações “*anti trust*” para os negócios na América do Norte, a Auditoria Interna e a Gestão de Risco e as funções de Gestão de Risco Operacional para a Tafisa Canada foram internalizados pela Tafisa Canada. Pelas mesmas razões, os sistemas de Tecnologia da Informação da Sonae Arauco e da Tafisa Canada foram segregados e a Tafisa Canada encontra-se em fase de transição para uma infraestrutura de sistemas da Tecnologia da Informação mais independente. Deve ainda ser realçado que a respeito da contabilidade e das funções administrativas, a Tafisa Canada mantém a sua independência como anteriormente, uma vez que o Canadá nunca tinha sido incluído no âmbito do Centro de Serviços Partilhados (que agora se encontra sob a responsabilidade da Sonae Arauco).

O controlo interno e a gestão de riscos são importantes componentes da cultura da Sonae Indústria e encontram-se integrados nos processos de gestão e da responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, em todos os níveis da organização. São apoiados e suportados por funções transversais ao Grupo com destaque para a Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento e Controlo de Gestão, através de equipas especializadas.

A função de **Gestão de Risco** tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades. Têm ainda por objetivo promover a consistência de princípios, conceitos, metodologias e ferramentas de avaliação e gestão de risco de todas as unidades de negócio do Grupo.

A função de **Auditoria Interna** tem por missão identificar e avaliar de forma independente e sistemática o adequado funcionamento dos sistemas de gestão de riscos e de controlo interno, assim como a efetividade e eficácia da implementação de controlos e de ações de mitigação, informando e alertando regularmente o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal para observações e recomendações mais relevantes e identificando oportunidades de melhoria.

A função de **Planeamento e Controlo de Gestão (PCG)** promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas. Este departamento, apoiado em sistemas de informação, produz relatórios e análises com informações operacionais, financeiras e relacionadas com questões de conformidade. Através do seu Manual de Procedimentos, garante e define um conjunto de regras e procedimentos relativamente aos processos de planeamento, reporte, contas de gestão e processo de aprovação de investimentos.

Existe um conjunto de atividades de controlo, tais como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções. A informação pertinente é identificada, recolhida e comunicada, num determinado prazo e de tal forma que permita que os colaboradores possam cumprir as suas responsabilidades.

A Sonae Indústria mantém uma equipa corporativa responsável para o Planeamento e Controlo de Gestão, em paralelo com a equipa da Sonae Arauco.

Como acontece com a Auditoria Interna e a Gestão de Risco, a Contabilidade, Administração e Serviços de transação são provisionados pelos serviços de contabilidade centralizados da Sonae Arauco e pelo **Centro de Serviços Partilhados (SSC)**, fornecendo serviços de contabilização e de administração a todas as associadas, com a exceção da Tafisa Canada, ajudando assim a garantir o alinhamento de políticas e reforçando os procedimentos e controlos.

Os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela atividade de Auditoria Externa.

A Sonae Indústria tem um nível razoável de confiança no sistema de controlo interno implementado, embora será alvo de revisão durante 2017, à luz da nova parceria Sonae Arauco. A comunicação da Visão, Valores e Princípios na organização reforça a importância do comportamento ético. A existência de um Código de Conduta e de um instrumento Whistleblower (comunicação de irregularidades), aumentam a cultura de controlo da organização.

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

É da responsabilidade do Conselho de Administração a criação das estruturas e serviços necessários a garantir que o sistema de controlo interno e de gestão de riscos funciona adequadamente. Para esse efeito, o Conselho de Administração, através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, monitoriza as atividades da Auditoria Interna e da Gestão de Risco.

As funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco reportam ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças cujo presidente é um administrador independente. São realizadas reuniões com os vários órgãos para discussão e revisão dos assuntos de Auditoria Interna e de Gestão de Risco, pelo menos duas vezes por ano. Estes órgãos, sempre que o entendam, podem solicitar-lhe as informações e esclarecimentos, que entendam por conveniente.

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

São apresentados ao Conselho Fiscal os planos anuais de trabalho da atividade de Auditoria Interna e Gestão de Risco, podendo o Conselho Fiscal pronunciar-se sobre os mesmos, bem como sobre a adequação dos recursos afetos a estas atividades.

O Auditor Externo verifica a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de trabalho alinhado com o Conselho Fiscal, a quem igualmente reporta as conclusões apuradas.

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

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

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

A Sonae Indústria enfrenta uma diversidade de riscos, internos e externos, que têm de ser avaliados, e a este respeito a empresa tem implementado uma cultura de prevenção e de deteção preventiva. Foi concebido um sistema integrado de gestão transversal de risco (*Enterprise-Wide Risk Management Framework*), o qual é atualizado periodicamente. Adicionalmente, é da responsabilidade de cada uma das áreas funcionais do Grupo o controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos (económicos, financeiros e jurídicos) a que a sociedade se expõe no exercício da atividade

- **Riscos Macroeconómicos**

A atividade desenvolvida pela Sonae Indústria está condicionada pela conjuntura macroeconómica e pelos perfis dos mercados onde atua. Os produtos das participadas da Sonae Indústria são fundamentalmente *commodities*, com a natureza de bens duráveis, que se destinam maioritariamente aos setores da construção e do mobiliário. Deste modo, a atividade operacional do Grupo é cíclica, estando positivamente correlacionada com os ciclos da economia em geral e, em particular, com a evolução dos referidos setores. Nesta medida, os negócios da Sonae Indústria e das suas participadas podem ser negativamente afetados por períodos de recessão económica, em particular, pela deterioração do nível de consumo das famílias que, por sua vez, é influenciado, entre outros, pelas políticas salariais praticadas, pelos níveis de desemprego existentes, assim como pelos níveis de confiança e de proteção social prevalentes. A disponibilidade de crédito na economia, pelo impacto potencial que tem no mercado imobiliário, também é relevante para o negócio da Sonae Indústria. A Sonae Indústria, através das suas subsidiárias, está fortemente presente em mercados internacionais, onde produz e vende, os quais contribuem em cerca de 80% para o seu volume de negócios consolidado. Os seus mercados mais importantes são a Zona Euro, América do Norte (nomeadamente Canadá e Estados Unidos) e África do Sul. Estes mercados apresentam perfis macroeconómicos, políticos e sociais distintos e, como tal, vêm registando padrões diferentes de reação à crise económica e financeira mundial. De facto, o ritmo a que os diversos mercados saíam da crise atual está dependente de variáveis que o Grupo não controla. De igual modo, a eventual ocorrência de tensões políticas e/ou sociais e/ou religiosas em qualquer dos mercados poderá ter impactos materiais nas operações e na situação financeira da Sonae Indústria que não é possível estimar.

- **Concorrência**

A atividade desenvolvida pela Sonae Indústria está sujeita a desafios importantes no quadro do setor mundial de painéis derivados de madeira, na medida em que está sujeita a uma forte concorrência em todos os mercados onde se encontra presente (nomeadamente na Península Ibérica, na Alemanha, no Canadá e na África do Sul), a qual pode ter efeitos adversos na situação financeira e nos resultados do Grupo na medida em que a abertura de novas fábricas concorrentes e/ou a adoção de uma política de preços mais agressiva por esses concorrentes pode vir a implicar uma diminuição do volume de negócios e/ou a necessidade de revisão dos níveis de preços praticados pelas participadas da Sonae Indústria, com impacto na rentabilidade e sustentabilidade das suas operações. A base diversificada de ativos da Sonae Indústria, com exposição geográfica a diversos mercados Europeus mas também ao mercado da América do norte, sul-africano e ainda a outros mercados servidos pela

via de exportações, o esforço de focalização em produtos de maior valor acrescentado como forma de diferenciação e o esforço de contenção de custos como parte de uma estratégia já a ser implementada, poderão permitir defender a posição competitiva da Empresa e o cumprimento dos seus objetivos enquanto *player* de referência no setor mundial dos painéis derivados de madeira.

- **Risco de continuidade dos negócios**

Alguns dos negócios desenvolvidos pela Sonae Indústria poderão necessitar de investimentos adicionais, cujas condições de realização poderão estar condicionadas pelo enquadramento financeiro, pelo seu nível atual de endividamento e pela evolução da sua atividade e das suas participadas. O financiamento da componente adicional poderá ser efetuado por recurso a capitais próprios e/ou alheios. A Sonae Indústria não pode assegurar que esses fundos, se necessários, sejam obtidos, ou que o sejam nas condições pretendidas. No caso da necessidade de recurso a capitais alheios, o enquadramento macroeconómico e financeiro atual apresenta um conjunto de constrangimentos, nomeadamente a escassez de liquidez e o consequente aumento dos *spreads* cobrados às empresas, que pode condicionar ou inviabilizar o acesso ao crédito. Mesmo num caso de retoma, o ritmo e forma como a mesma se efetuar reveste-se de um grau de incerteza considerável, pelo que o financiamento de eventuais investimentos futuros da Sonae Indústria e/ou das suas participadas não pode ser dado como garantido.

- **Risco da estrutura de custos**

Estando a atividade industrial no sector dependente da existência de unidades fabris de dimensão considerável, a estrutura de custos consolidada da Sonae Indústria apresenta uma componente fixa, ou seja, não dependente do maior ou menor volume de vendas conseguido, significativa e sobre a qual o Grupo apenas consegue atuar através de iniciativas de reestruturação ou de aumento da eficiência. Um volume de negócios ou uma margem bruta de vendas insuficientes para compensar os custos fixos existentes poderão determinar o registo de perdas pela Sonae Indústria e suas participadas.

Por outro lado, a estrutura de custos variáveis das participadas da Sonae Indústria, nomeadamente no que se refere às matérias-primas, entre as quais se destaca a madeira, químicos e papel seco, está exposta a fatores externos (não controlados pela empresa) que impactam positiva ou negativamente a disponibilidade dessas mesmas matérias-primas, bem como os respetivos preços de aquisição. Em particular, o risco de acesso a madeira, como matéria-prima essencial ao processo produtivo, em condições de quantidade, tipo, qualidade e preço adequados pode condicionar não só a capacidade dessas empresas para fornecer aos seus clientes os produtos no momento e nas condições acordadas, como também afetar a rentabilidade esperada aquando da definição do preço de venda dos produtos aos seus clientes. Num cenário extremo, a impossibilidade de acesso a madeira em quantidades suficientes poderá determinar a interrupção temporária de produção na unidade industrial afetada, com consequências relevantes na sua rentabilidade operacional. Como forma de mitigar este risco, a Sonae Indústria tem procurado diversificar as fontes de fornecimento e os tipos de madeira utilizada, nomeadamente através da utilização de resíduos reciclados, da introdução nos processos de diferentes espécies de madeira e subprodutos alternativos.

- **Riscos tecnológicos**

A capacidade da Sonae Indústria em desenvolver e oferecer produtos de maior valor acrescentado, em condições competitivas a nível mundial, assume-se cada vez mais como um objetivo crucial no contexto atual do setor de derivados de madeira. Estes desenvolvimentos estão dependentes de evoluções tecnológicas, que podem ser difíceis de prever e acompanhar. A eventual incapacidade de a Sonae Indústria acompanhar ou de se antecipar ao avanço tecnológico, ou de prever a receptividade de novos produtos, poderá afetar o seu negócio e os resultados das suas operações.

- **Riscos operacionais**

Na sua atividade, a Sonae Indústria está sujeita a determinados riscos operacionais, sobretudo ao nível da produção industrial das suas participadas. Múltiplos fatores, não diretamente controláveis pela Sonae Indústria, nem pelas suas participadas, poderão levar a interrupções de produção com efeitos potencialmente negativos

na respetiva operação e, conseqüentemente, na sua situação financeira e nos seus resultados. O fabrico de painéis derivados de madeira é uma atividade industrial com um risco operacional muito significativo, por estar sujeito a acidentes envolvendo incêndio e explosão. Conseqüentemente, a gestão de risco operacional é uma preocupação central da Sonae Indústria, que assume uma postura ativa na implementação de normas e das melhores práticas, bem como na escolha de sistemas capazes de reduzir os riscos industriais. Para além destes, falhas materiais nas políticas de gestão e controlo dos riscos operacionais podem vir a afetar o negócio Grupo e os resultados das suas operações.

- **Riscos financeiros**

O principal **risco financeiro** que o negócio da Sonae Indústria enfrenta, é o **risco de crédito** associado à sua carteira de clientes. O risco de crédito da carteira de clientes, essencialmente por falta de liquidez, consiste no risco de um cliente pagar mais tarde ou não pagar os bens ou serviços adquiridos. Os sistemas de controlo de risco de crédito do Grupo Sonae Indústria têm como principal objetivo garantir a cobrança efetiva dos recebimentos operacionais de Clientes em conformidade com as condições negociadas. Entre outros procedimentos implementados pela Sonae Indústria para mitigar este risco, a Sonae Indústria utiliza o seguro de crédito, que surge como ferramenta obrigatória para a mitigação deste risco em todas as geografias onde se encontra e onde este instrumento está disponível. Nas situações pontuais em que não conseguimos mitigar o risco via seguro de crédito, são procuradas soluções alternativas e/ou complementares (tais como garantias bancárias, cartas de crédito e *confirming* entre outras) com os nossos clientes visando a concretização de maiores volumes de negócio num ambiente de risco controlado e mínimo. Se não for possível obter-se qualquer cobertura de risco para um determinado cliente ou operação, um processo interno detalhado e pormenorizado foi desenvolvido visando analisar toda e cada uma das vertentes de um negócio em particular de modo a podermos tomar uma decisão informada e completa sobre a assunção de um eventual auto-risco de crédito.

Nenhum cliente da Sonae Indústria, incluindo os clientes da Sonae Arauco representa mais do que cerca de 7% do seu volume de negócios agregado (considerando 100% do volume de negócios da Sonae Arauco).

A **existência de covenants** nos contratos de financiamento da Sonae Indústria também representa um risco financeiro. O principal contrato de financiamento da Sonae Indústria inclui um rácio máximo de Dívida Líquida para o EBITDA, calculado com base nas contas auditadas da Tafisa Canada a partir de 31 de dezembro de 2016 e ainda a limitação de um máximo de endividamento financeiro sobre a Sonae Indústria (contas individuais). Num empréstimo diferente, a Sonae Indústria compromete-se a um nível mínimo de “Capitais Próprios para o Total do Ativo”, calculado com base nas suas contas consolidadas auditadas. O não-cumprimento destes rácios financeiros poderia determinar uma situação de incumprimento nos referidos contratos de refinanciamento, o que poderia ter como consequência a sua resolução antecipada, incluindo o reembolso imediato da dívida associada.

- **Riscos económicos**

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 e dos conseqüentes *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. Como exceção a esta política geral sobre gestão de risco de taxa de juro, a Sonae Indústria pode contratar derivados de taxa de juro, os quais devem respeitar uma série de princípios que se identificam (i) não utilização com objetivos de trading, geração de rendimentos ou fins especulativos; (ii) contratação preferencial com instituições financeiras com *rating* mínimo Investment Grade; (iii) replicar exatamente as exposições subjacentes no que diz respeito às datas de liquidação e indexantes de base; e (iv) o seu custo financeiro máximo (derivado+ exposição subjacente) deverão ser sempre conhecidos e limitados desde o início da contratação do derivado. As ineficiências, eventualmente existentes, são registadas na rubrica de resultados financeiros da demonstração consolidada de resultados.

O **risco da taxa de câmbio** resulta do facto da Sonae Indústria constituir um Grupo geograficamente presente em três continentes diferentes existindo, por isso, transações e saldos em libra inglesa, rand sul-africano, dólar canadiano, dólar americano, franco suíço e zloty polaco. As demonstrações consolidadas de posição financeira e a demonstração de resultados encontram-se assim expostas a risco de câmbio ao valor do capital investido em subsidiárias de fora da Zona Euro. As subsidiárias da Sonae Indústria encontram-se expostas ao risco associado às transações comerciais efetuadas em divisa diferente da sua divisa local). O risco de transação emerge essencialmente quando existe risco cambial relacionado com *cash flows* denominados em divisa que não a divisa funcional de cada uma das subsidiárias. Os *cash flows* das empresas do Grupo são largamente denominados nas respetivas divisas locais. Isto é válido independentemente da natureza dos *cash flows*, ou seja, operacional ou financeira, e permite um grau considerável de *hedging* cambial natural, reduzindo o risco de transação do Grupo. Alinhado com este princípio, geralmente as subsidiárias da Sonae Indústria apenas contratam dívida financeira denominada na respetiva divisa local. Adicionalmente, sempre que existem fluxos de negócio relevantes denominados em uma divisa diferente da divisa local da subsidiária, uma estratégia natural de cobertura pode ser implementada, se viável de uma perspetiva de negócio, procurando compensar as compras (pagamentos) ou vendas (recebimentos) nessa mesma divisa, com as vendas (recebimentos) e compras (pagamentos) na mesma divisa para montantes similares. Em situações onde existe risco da taxa de câmbio relevante, em resultado da atividade operacional envolver divisas diferentes das divisas de cada subsidiária, o que não pode naturalmente ser coberto, o risco cambial deve, regra geral, ser mitigado pela subsidiária exposta ao risco da taxa de câmbio, pela contratação de derivativos cambiais.

O risco de conversão monetária (translação) emerge do facto de, no âmbito da preparação das contas consolidadas do Grupo, as demonstrações financeiras das subsidiárias com moeda funcional diferente da moeda de relato das contas consolidadas (Euro), terem de ser convertidas para Euros. Uma vez que as taxas de câmbio variam entre os períodos contabilísticos e uma vez que o valor dos ativos e passivos das subsidiárias não são coincidentes, introduz-se volatilidade nas contas consolidadas devido ao facto de a conversão ser efetuada em períodos diferentes a taxas de câmbio diferentes.

O **risco de liquidez** emerge quando uma empresa não tem as verbas necessárias ou 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. A gestão do risco de liquidez na Sonae Indústria concentra-se principalmente: no planeamento financeiro consistente, na diversificação de fontes de financiamento, na diversificação de maturidades da dívida emitida e em acordos para garantir comprometidas linhas de crédito com bancos de relacionamento. Ainda, com vista à mitigação do risco de liquidez, é objetivo da Sonae Indústria a exclusão, sempre que possível, dos seus acordos de empréstimo de rácios financeiros baseados em indicadores de rentabilidade como a Dívida Líquida e o EBITDA. Este objetivo tem em conta a ciclicidade do setor dos painéis derivados de madeira, o que se traduz em níveis de rentabilidade altamente variáveis com impactos nos referidos rácios financeiros, em diferentes fases do ciclo económico.

- **Riscos Legais e Regulatórios**

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.

As atividades da Sonae Indústria e suas subsidiárias e empresas associadas estão, enquanto atividades industriais, sujeitas a uma moldura regulatória em vários domínios, que inclui regulamentação nacional, diretivas emitidas pela União Europeia e acordos internacionais, a cujo cumprimento a Sonae Indústria se encontra obrigada e que poderão influenciar as suas decisões de gestão e estratégia. Com efeito, a Sonae Indústria, através das suas subsidiárias e empresas associadas, não só está sujeita a enquadramentos legais distintos, como está sujeita a legislação em diferentes domínios como o da atividade industrial e florestal, ambiental, trabalho, segurança e saúde, construção e habitação, urbanismo, entre outros. O não cumprimento de tais regulamentações poderá resultar em restrições operacionais, necessidades de investimento ou até na revogação de licenças, autorizações ou concessões e/ou em sanções. Eventuais alterações regulatórias, legislativas, da respetiva interpretação por qualquer entidade competente, de posicionamento das autoridades ou dificuldades no cumprimento de novas leis e regulação poderão vir a impor custos de adaptação acrescidos, nomeadamente

fabris e operacionais, ou limitar as respetivas receitas de exploração, o que poderá ter um impacto adverso na atividade e resultados das operações da Sonae Indústria e das suas participadas. São dignas de referência as revisões regulamentares em curso referentes à reclassificação da perigosidade da substância formaldeído, no âmbito da Regulamentação REACH¹, assim como a definição das melhores técnicas disponíveis no âmbito da implementação da Diretiva Europeia relativa às Emissões Industriais². No caso da revisão da classificação do formaldeído – substância utilizada no fabrico das resinas de base ureia-formaldeído, que integram a maioria dos produtos que compõem o portfólio da Sonae Indústria – existe já uma recomendação para reclassificar esta substância como cancerígena da categoria 1B (substância potencialmente cancerígena para o ser humano, sobretudo com base em provas obtidas com animais)³. A reclassificação da substância entrou em vigor a 1 de janeiro de 2016. Esta reclassificação poderá ter consequências tanto na definição dos atuais sistemas de tratamento das emissões para a atmosfera das operações industriais da Sonae Indústria, como ao nível das restrições em termos de concentrações desta substância em ambientes de trabalho. Estes tipos de alterações podem conduzir a necessidades adicionais de investimentos por parte da Sonae Indústria nas suas unidades industriais. Embora a proibição de utilização industrial da substância formaldeído seja um cenário teórico possível, não se considera provável, sendo de esperar que as alterações regulamentares se foquem na imposição de restrições tais como as que foram descritas anteriormente. No caso da definição das melhores técnicas disponíveis para o sector de produção de painéis derivados de madeira, a Sonae Indústria admite a possibilidade de tais alterações poderem conduzir a necessidades adicionais de investimento, num período de dois a quatro anos, com o objetivo de incorporar algumas das técnicas preconizadas para o sector que não são ainda prática corrente.

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

A Gestão dos riscos é um pilar importante da cultura da Sonae Indústria e é apoiada, principalmente, pelas funções de Auditoria Interna e de Gestão de Risco.

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

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

A Auditoria Interna reporta 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 de 2016 foi previamente aprovado pela Comissão Executiva e apresentado à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal.

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

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

¹ Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals; Regulamento (CE) n.º 1907/2006, de 18 de dezembro ou Decreto-lei n.º 293/2009, de 13 de outubro.

² Diretiva n.º 2010/75/EU.

³ Em experiências com animais relativamente às quais existem provas suficientes para demonstrar a carcinogenicidade para os animais (suposto cancerígeno para o ser humano).

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

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

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

A gestão do risco encontra-se compreendida na função de **Auditoria Interna e de Gestão de Riscos**.

Este departamento está focado na promoção de uma cultura de consciência de risco ao longo da organização e em coordenação com as atividades de gestão de risco e os respetivos relatórios de resultados. É ainda responsável pela implementação da metodologia *Enterprise Wide Risk Management (EWRM)*, identificando, avaliando e priorizando os riscos e o seu potencial impacto nas atividades da organização.

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

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

A gestão do risco também coopera com a gestão de seguros, a qual tem como objetivo assegurar uma gestão mais eficiente e efetiva das várias políticas de seguros do Grupo, de forma a mitigar os riscos de seguros.

Realiza-se uma abordagem geral que procura assegurar uma cobertura adequada e equilibrada do risco operacional, através da transferência deste para os nossos parceiros de seguros. A Sonae Indústria desenvolveu vários programas de seguro para colocação do risco no mercado, visando a cobertura de:

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

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

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 é atribuído a um departamento específico, desenvolve a sua atividade na implementação de normas e na escolha de sistemas passíveis de redução dos riscos das unidades industriais.

Os serviços de Auditoria Interna e a Gestão de Risco, incluindo a Gestão de Risco Operacional, para todas as entidades da Sonae Indústria, exceto para a Tafisa Canada que internalizou estas funções, são provisionados por equipas da Sonae Arauco.

Gestão de Risco Operacional

Uma gestão apropriada dos riscos operacionais é fundamental para se prevenir acidentes industriais. Isto é uma componente chave da cultura do Grupo e encontra-se presente em todos os processos de gestão, formando parte da responsabilidade delegada dos gestores e dos colaboradores em todos os níveis.

A gestão do risco operacional engloba o processo de identificação de potenciais riscos, analisando o seu possível impacto nos objetivos estratégicos da organização e procurando formas de minimizar a probabilidade da sua materialização. As atividades e os projetos desenvolvidos durante 2016 visaram alcançar um risco ambiental controlado, com o objetivo de aumentar a proteção dos ativos essenciais, bem como de reforçar as atividades de prevenção de perdas.

Os serviços de Gestão de Risco Operacional, para todas as entidades da Sonae Indústria, são provisionados por equipas da Sonae Arauco, com a única exceção da Tafisa Canada que internalizou esta função, com equipas independentes e dedicadas.

A Sonae Indústria criou também uma função em progresso de **Melhoria Contínua**, um programa apoiado por um especialista de Melhoria Contínua da Sonae Arauco, que promove a implementação das melhores práticas de melhoria contínua que potenciam a eficiência e a produtividade em todo o grupo, mudando gradualmente a cultura de todos os colaboradores da empresa. O seu objetivo é promover que todas as operações, através dos seus colaboradores, desempenhem mais rápido e eficientemente as suas funções, não só na área industrial, mas também nas áreas de suporte e comercial.

A Gestão de Risco Operacional: 2016 em análise

Foram desenvolvidas várias atividades de Gestão de Risco Operacional em 2016, mantendo-se o foco nos cinco pilares estruturais que foram definidos para melhorar ainda mais o desempenho global de segurança: Programas de formação, Gestão de riscos, Melhoria de processos, Investigação e relatório de incidentes e Auditorias integradas. Estes foram a base das ações lançadas e implementadas em 2016. Considerando os riscos operacionais dos processos industriais da empresa, particular atenção foi dada à Gestão de riscos e aos pilares dos Processos de melhoria durante o último ano.

Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)

As existentes CORS são um contributo importante do programa de Gestão de Riscos. Estes programas foram desenvolvidas com referência às normas internacionais, como NFPA⁴ e/ ou fichas da FM⁵, tendo sido consideradas as melhores práticas de engenharia de proteção contra incêndios na Sonae Indústria, assim como da indústria da madeira. Estas foram validadas em conjunto com técnicos externos de vários níveis, especialistas da gestão de risco e do mercado de seguros. 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;

⁴ National Fire Protection Association.

⁵ Factory Mutual.

- Integração de uma parte para práticas de vigilância (hardware).

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.

Com o objetivo de complementar as normas acima, foi sendo desenvolvido em cooperação com o departamento de Gtech (*"Group Technology"*), normas específicas que definem o conceito de proteção ideal por tipo de equipamento industrial. O reforço dos pilares de Gestão de Riscos reflete as melhores práticas e as recomendações dos fornecedores de equipamentos. Estas normas agilizam o processo de aprovação de investimentos, uma vez que as unidades industriais já têm a especificação relativa à instalação, e promovem a normalização dos sistemas.

No âmbito do pilar de Melhoria Contínua e para prevenir risco de explosões, foram realizados investimentos significativos em diferentes unidades industriais ao longo de 2016. Trata-se da materialização do programa, o qual foi definido após uma avaliação técnica das medidas de proteção existentes.

INSPEÇÕES

Inspeções Externas

As unidades industriais, em cada geografia, são avaliadas por engenheiros de risco das companhias de seguro que lideram a apólice de seguro vigente em cada país. Dependendo das geografias, e companhias de seguro, este processo de avaliação de risco têm carácter anual ou trienal.

Resultado destas avaliações traduz-se em recomendações que continuam a ser calendarizadas no Plano de Risco de cada unidade industrial.

Inspeções Internas

No seguimento da mudança para programas locais, e de forma a estabelecer um critério de avaliação entre todas as unidades industriais, foi implementado um processo interno, uniforme, de avaliação na área de Segurança, Gestão de Risco Operacional e Ambiente.

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

Plano de Risco

Todos os planos individuais das fábricas definem um conjunto de medidas a tomar, visando o cumprimento das Normas Corporativas de Risco Operacional, das diretrizes corporativas publicadas e das recomendações resultantes das inspeções internas. 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.

55. Principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade relativamente ao processo de divulgação de informação financeira (Art. 245º - A, nº1 al. m))

Para a Sonae Indústria, o ambiente de **controlo interno** implementado e que abrange também o processo de elaboração e de divulgação de informação financeira, é um conjunto transversal de procedimentos implementados pelos órgãos executivos do Grupo, que suportados em princípios de coerência, consistência, transparência, responsabilização, honestidade, integridade, fiabilidade e relevância, visa, neste particular, verificar a fiabilidade, a exatidão e a fidedignidade da informação financeira, o cumprimento das normas e regulamentos contabilísticos sem deixar de promover a eficácia operacional. O sistema de controlo interno procura garantir as boas práticas de gestão e procedimentos, o cumprimento das políticas estabelecidas pela gestão e assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do reporte financeiro.

Neste sistema global de controlo interno, o primeiro ponto de controlo do Grupo tem a ver com a organização, com os procedimentos e com as tarefas relacionadas com os processos de decisão e execução e que acabam por se traduzir, numa lógica sistemática, controlada e validada à autorização das operações pela gestão.

Cabe depois tentar assegurar que essas operações de gestão se traduzem em procedimentos e movimentos relacionados com registos contabilísticos e financeiros que, em resultado, são elaborados no sentido de proporcionar um nível de certeza razoável de que as operações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica da gestão, que as operações são registadas de forma a permitir a adequada preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites e a manterem o registo contabilístico adequado da situação financeira da sociedade. A evidência contabilística da situação financeira da sociedade é comparada, em intervalos de tempos frequentes, com os ativos e passivos existentes e medidas apropriadas são tomadas sempre que quaisquer diferenças materialmente relevantes sejam verificadas.

A fiabilidade, independência, integridade e a oportunidade da informação financeira são garantidas quer através da clara separação entre quem executa as operações, prepara a informação e os seus utilizadores internos (e naturalmente externos), quer pela realização de diversas atividades de controlo ao longo do processo de preparação, validação e divulgação da informação financeira.

O sistema de controlo interno no que respeita à contabilidade e preparação e divulgação de informação financeira inclui os seguintes controlos chave:

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado. Os riscos, tarefas e controlos associados estão identificados, individualizados e segregados sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- A utilização de princípios contabilísticos consistentes e conformes com as normas em vigor, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras e que constam de documento formal da sociedade - "Políticas Contabilísticas do Grupo"- permanentemente atualizado e validado pela Comissão de Auditoria e Finanças e provado pelo Conselho de Administração;
- Os planos, procedimentos e registos das sociedades do Grupo permitem uma garantia razoável que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as sociedades mantêm registos atualizados de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem diferenças;
- A informação financeira, contabilística e de gestão, é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
- Durante o processo de elaboração e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma e partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas no documento de políticas contabilísticas do Grupo e utilizadas em períodos anteriores;

- Ao nível das sociedades individuais, com a exceção da Tafisa Canadá que realiza o seu próprio registo contabilístico, os registos contabilísticos são assegurados pelo Centro de Serviços Partilhados da Sonae Arauco que garante o controlo e consistência do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. A preparação das demonstrações financeiras é assegurada pelas diferentes funções dos serviços administrativos. O cumprimento das normas e do cronograma acima apresentado garante a transversalidade consistente dos critérios e a deteção atempada de eventuais desvios ou imprecisões em registos. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Técnicos Oficiais de Contas de cada uma das sociedades e revistas pelas funções de Controlo de Gestão, da Consolidação e ainda pelo Revisor Oficial de Contas e pelo Conselho Fiscal da Sonae Indústria;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade mensal. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as sociedades do Grupo;
- No processo de avaliação de risco da sociedade, a Management Committee identifica permanentemente os riscos relevantes à preparação de demonstrações financeiras de forma a assegurar que estas apresentam, em tudo o que for entendido como relevante, uma imagem verdadeira e apropriada a situação em cada momento da sociedade. A análise pormenorizada mensal das demonstrações financeiras visa assegurar que, no que é materialmente relevante, estas refletem os riscos, eventos e circunstâncias externos e internos que impactam no período de reporte.
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relações com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é também preparado pelo mesmo departamento mas em estreita colaboração com o departamento legal;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Management Committee. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae Indústria, já depois de terem sido preliminarmente verificados com o Revisor Oficial de Contas. Depois da aprovação, os documentos são formalmente enviados ao Revisor Oficial de Contas, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa e que são objeto de análise aprofundada e deliberação do Conselho Fiscal;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à informação financeira. Pontualmente, e sempre que ocorrem situações cujo impacto material na apresentação das contas seja relevante, o Revisor Oficial de Contas reúne com o Conselho Fiscal para apreciação, discussão e validação das implicações dessas situações na apresentação de contas;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

Entre os fatores de risco que podem afetar materialmente a elaboração e a divulgação do reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:

- Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
- Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos anexos às demonstrações financeiras. Estes estão associados sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de

empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado e suportados em boas práticas de preços de transferência.

- Cumprimento e atualização de normas e políticas contabilísticas – As políticas contabilísticas emanadas pelos diferentes reguladores estão permanentemente em atualização. As demonstrações financeiras são apresentadas de acordo com as últimas versões existentes e sempre que tal impacte nos relatórios de informações financeiras a divulgar, de forma a prevenir que as demonstrações financeiras sejam de alguma forma incompletas, imprecisas ou inoportunas, como referido nas notas às demonstrações financeiras da sociedade.
- Sistemas de informação novos ou revistos ou a sua descontinuidade – A adoção de novos sistemas de informação ou as constantes atualizações dos sistemas de informação existentes poderão impactar na apresentação atempada da informação financeira e na sua fiabilidade e consistência. A atualização permanente dos sistemas de informação de suporte à tomada de decisão é acompanhada por equipas multidisciplinares internas e externas que propiciam um ambiente adequado de controlo. Por outro lado, o risco de a sociedade não estar dotada de uma infraestrutura de tecnologias de informação eficaz e redundante no âmbito dos processos utilizados para definir, desenvolver, manter e operar um ambiente de tratamento de informação adequado e atempado, pode conduzir a situações de perda de informação e/ou de disponibilidade de sistemas e de informação para ser reportada de forma completa em tempo útil. Para minimizar este eventual risco, a sociedade tem vindo a desenvolver e a implementar soluções técnicas de tecnologias de informação que lhe permitem encarar este risco de forma controlada.
- Fraude e Erros Humanos – A situação de fraude em que um indivíduo, ou um grupo de pessoas em conluio, nomeadamente aquelas com cargos de maior responsabilidade na gestão, se envolve na prática de atos fraudulentos relacionados com a preparação da informação financeira podem ser difíceis de detetar, principalmente quanto maior for o nível hierárquico dos intervenientes. A existência de diferentes destinatários internos da informação, nomeadamente ao nível da gestão de topo, do Controlo de Gestão, do departamento de Relações com Investidores e das equipas locais possibilita controlos redundantes e sucessivos que permitem a identificação de eventuais situações de fraude e de erros humanos.
- Relação custo/benefício da existência de um processo de controlo interno - A implementação de um sistema de controlo interno sobre a elaboração e divulgação de informação financeira pode representar um custo que é necessário avaliar face ao benefício. É necessário existir uma relação direta entre os benefícios (segurança) que a sociedade pretende atingir com a implementação de um sistema de controlo interno e a segurança razoável que este poderá proporcionar. A otimização dos processos de negócio, nos quais se insere o processo de elaboração e divulgação de informação de negócio, tem vindo a ser objeto de análise e permanente atualização, em termos de otimização de processos e ambiente de controlo interno, existindo uma responsabilidade efetiva na sociedade com esse objetivo e inserida no departamento de Tecnologias de Informação.
- Transações pouco comuns à sociedade – Por vezes ocorrem transações pouco comuns à sociedade, que por serem excecionais, podem não ser detetadas e sinalizadas atempadamente pelo sistema de controlo interno uma vez que este pode não estar ainda desenhado para lidar com as mesmas. Sempre que essa situação excecional ocorrer, ela é imediatamente identificada a nível local ou consolidado, analisada por diversos departamentos internos e, se for caso disso, com confirmação externa normalmente junto do Auditor externo e/ou peritos.

IV. APOIO AO INVESTIDOR

56. Serviço responsável pelo apoio ao Investidor, composição, funções, informação disponibilizada por esses serviços e elementos para contacto

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

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

O Departamento de Apoio ao Investidor é composto por 1 colaborador, sendo o seu diretor João Mangericão. Este Departamento pode ser contactado por e-mail, investor.relations@sonaeindustria.com ou por telefone: +351.220.100.655.

57. Representante para as relações com o mercado

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

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

A sociedade mantém um registo dos pedidos apresentados ao Departamento de Apoio ao Investidor e do tratamento que lhe foi dado. Durante o ano de 2016 o Gabinete de Relações com Investidores recebeu contactos e pedidos de esclarecimento por parte de 11 investidores, dos quais 2 não residentes. Em termos globais, o prazo médio de resposta aos pedidos de informação dos investidores foi inferior a 48 horas. Não existiam quaisquer pedidos de informação pendentes de anos anteriores.

V. SÍTIO DE INTERNET

59. Endereço

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

60. Local onde se encontra informação sobre a firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e demais elementos mencionados no artigo 171º do Código das Sociedades Comerciais

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

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

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

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

Os estatutos da sociedade podem ser consultados nas páginas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas, que devem estar acessíveis pelo menos durante cinco anos, bem como o calendário semestral de eventos societários, divulgado no início de cada semestre, incluindo, entre outros, reuniões da assembleia geral, divulgação de contas anuais, semestrais e, caso aplicável, trimestrais

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

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

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

http://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/emit_contas.cfm?num_ent=%25%23D%3FT%21%3D%3C%20%0A

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

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

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

64. Local onde são divulgados a convocatória para a reunião da assembleia geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

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

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,147> (versão em português)

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=1,0,147> (versão em inglês)

http://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/emit_convocatorias.cfm?num_ent=%25%23D%3FT%21%3D%3C%20%0A

65. Local onde se disponibiliza o acervo histórico com as deliberações tomadas nas reuniões das assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes

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

<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,147> (versão em português)

D. REMUNERAÇÕES

I. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO

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

Conforme estabelecido nos estatutos da sociedade a Assembleia Geral de acionista é responsável por fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais ou de eleger uma comissão para esse efeito. No que respeita aos membros do Conselho de Administração, a Comissão de Vencimentos dialoga com a Comissão de Nomeações e Remunerações do Conselho de Administração, por só assim poder ser garantido que a Comissão de Vencimentos possui, relativamente a cada administrador, mas principalmente no que respeita aos administradores executivos, o necessário conhecimento sobre o desempenho dos mesmos ao longo do exercício.

II. COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES

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

A Comissão de Vencimentos da sociedade é eleita em Assembleia Geral para mandatos de três anos, tendo sido eleita na Assembleia Geral de 31 de março de 2015 para o mandato 2015-2017. Atualmente a Comissão de Vencimentos é composta pela Efanor Investimentos - SGPS, SA, representada por Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, pela Imparfin, Investimentos e Participações Financeiras, SA, representada por José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real e pelo Professor José Manuel Neves Adelino.

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

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

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

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

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

III. ESTRUTURA DAS REMUNERAÇÕES

69. Descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2º da Lei nº 28/2009 de 19 de junho

Na Assembleia Geral Anual realizada em 2016 a Comissão de Vencimentos apresentou uma declaração relativa à política de remuneração e compensações dos órgãos sociais e dos dirigentes

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

Na determinação da política retributiva são tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração, por um lado, as referências de mercado fornecidas pelos diversos estudos disponíveis em Portugal e nos demais mercados europeus, nomeadamente os elaborados pelo consultor especializado *Hay Group* e, por outro lado, as sociedades emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação comparáveis.

A remuneração fixa dos administradores é fixada em função do nível de responsabilidade do administrador, é objeto de revisão anual e posiciona-se na mediana em circunstâncias comparáveis.

Além da remuneração fixa, os administradores executivos participam de um plano de incentivos, com uma componente variável que se divide em três elementos, um de curto prazo, outro de médio prazo e outro de longo prazo. A remuneração total posiciona-se no que diz respeito à remuneração fixa, na mediana, e no nono decil no que diz respeito à componente variável, sendo que a remuneração total se posiciona no terceiro quartil em circunstâncias comparáveis.

As remunerações fixas e o plano de incentivos são deliberados pela Comissão de Vencimentos em diálogo com a Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração.

O plano de incentivos, aplicável aos membros executivos, está sujeito 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.

Este plano de incentivos é estabelecido com base num conjunto de indicadores de desempenho, a nível do negócio, de cariz essencialmente económico e financeiro, também designados por "*Key Performance Indicators of Business Activity*" (ou *Business KPIs*), como também a nível individual, designados por "*Personal Key Performance Indicators*" (ou *Personal KPIs*). O conteúdo dos indicadores de desempenho e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objetivos estratégicos definidos para a organização e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

Para o apuramento do plano de incentivos 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, o desempenho 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.

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

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

Não integra a Política de Remuneração e Compensação qualquer sistema de benefícios, designadamente de

reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, sem prejuízo da Comissão de Vencimentos ter a faculdade de proceder ao pagamento de parte das quantias devidas através da atribuição de planos de poupança reforma.

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.

No desenho da política de remuneração e compensação dos membros dos órgãos sociais da sociedade é objetivo primordial a captação de talento com elevado nível de desempenho que represente contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da sociedade. Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios.

Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos a negociação na Euronext Lisbon, sendo os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais os seguintes, por referência ao mercado:

Conselho de Administração	Componentes		Posicionamento no mercado	Circunstâncias em que montantes são devidos
Administradores Executivos	Fixa	<i>Vencimento base</i>	<i>Mediana</i>	<i>N/A</i>
	Variável	<i>Elemento variável de curto prazo</i>	<i>Nono quartil</i>	<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos e subjetivos</i>
		<i>Elemento variável de médio prazo</i>		<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos</i>
		<i>Elemento variável de longo prazo</i>		<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos</i>
Administradores não executivos	Fixa	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>	<i>N/A</i>
Conselho Fiscal	Fixa	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>	<i>N/A</i>
Revisor Oficial de Contas	Fixa	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>	<i>N/A</i>

A sociedade não assumirá quaisquer responsabilidades de natureza contratual que tenham por objeto e efeito a exigibilidade de quaisquer pagamentos relativos à destituição ou cessão de funções de administradores, sem prejuízo do regime da responsabilidade legal aplicável em matéria de destituição de administradores sem justa causa.

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

Administradores Executivos (AE)

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

A remuneração dos administradores executivos inclui, em princípio, duas componentes: (i) uma componente fixa, que engloba a Remuneração Base, que é paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 12 meses) e um subsídio de responsabilidade anual (ii) uma componente variável, que engloba três elementos: (ii.1) um primeiro elemento de Curto Prazo, atribuído no primeiro semestre do ano seguinte àquele que diz respeito, subordinado à concretização dos objetivos fixados no ano anterior, pago imediatamente após a sua atribuição, (ii.2) um segundo elemento de Médio Prazo, atribuído no primeiro semestre do ano a que respeita, condicionado à concretização de objetivos e pago após um diferimento pelo período de 3 anos, e (ii.3) um terceiro elemento de Longo Prazo, atribuído no primeiro semestre do ano seguinte àquele a que diz respeito, condicionado à concretização de objetivos fixados em cada um dos cinco anos seguintes e pago 5 anos após a atribuição.

(i) A componente fixa da remuneração (RF) dos 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 componente variável da remuneração (RV), visa orientar e recompensar os AE pelo cumprimento de objetivos pré-determinados e reforçar o alinhamento dos AE com os interesses dos acionistas e aumentar a consciencialização quanto à importância do respetivo desempenho se orientar de uma forma sustentada para o sucesso global da organização. Estes objetivos devem basear-se em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a responsabilidade do AE e do seu próprio desempenho individual. Esta componente variável será atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho.

(a) Prémio Variável de Curto Prazo

O valor objetivo do prémio variável de curto prazo equivale no máximo a 1/3 do valor objetivo da componente variável total.

O valor do prémio variável dos AE sem responsabilidade geográfica específica, assenta nos resultados dos KPI's consolidados da sociedade, sendo que 50% resultam do Operational Cash Flow, 30% dos Custos Fixos e 20% de outros indicadores de performance a definir anualmente pela Comissão de Vencimentos. Estes resultados serão depois sujeitos a um fator multiplicador decorrente da avaliação de desempenho, podendo variar de 0 a 150%, consoante a classificação do desempenho individual atribuída ao AE.

No que diz respeito aos AE com responsabilidades geográficas, o cálculo é semelhante ao anteriormente descrito, mas o resultado combinado do Operational Cash-Flow e dos Custos Fixos consolidados da sociedade tem um peso de 25%, distribuídos em 15% para o Operational Cash-Flow e 10% para os Custos Fixos, o peso da geografia representa 55%, com 35% atribuídos ao Operational Cash-Flow e 20% aos Custos Fixos e os remanescentes 20% dependem de outros indicadores de performance, nomeadamente relativos à performance das equipas funcionais sobre orientação do AE, a definir anualmente pela Comissão de Vencimentos. O fator multiplicador decorrente da avaliação de desempenho individual aplica-se da mesma forma.

(b) Prémio Variável de Médio Prazo (Diferido por 3 anos)

O prémio variável de médio prazo (PVMP) dos AE equivale no máximo a 1/3 do valor objetivo da componente variável total, destina-se a reforçar o alinhamento dos AE com os objetivos estratégicos da sociedade e com os interesses dos acionistas. O pagamento do valor atribuído será diferido por 3 anos e ajustado proporcionalmente no ano a que respeita, e nos dois anos subsequentes, na proporção de um terço em cada ano. O indicador a utilizar é o aumento do valor teórico dos capitais próprios (calculado utilizando um múltiplo de Ebitda Recorrente).

(c) Prémio Variável de Longo Prazo (Diferido por 5 anos)

O prémio variável de longo prazo (PVL) dos AE destina-se a aumentar a consciencialização da importância do desempenho de uma forma sustentada para o sucesso global da organização. É de valor igual em euros ao do Prémio Variável de Curto Prazo atribuído, será diferido por um período de 5 anos e apenas será devido se a sociedade registar lucros consolidados em todos os anos do período de diferimento e se estes forem, em cada ano, de montante igual ou superior a 20% do Capital Próprio consolidado registado no início do ano a que respeitam.

Considerando todos os elementos de curto, médio e longo prazo, da componente variável, o valor do objetivo pré-definido varia entre 50% e 70% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da componente variável).

No que se refere ao apuramento de resultados, o valor atribuído tem como limite mínimo 0% e máximo 200% do objetivo previamente definido.

Os pagamentos podem ser efetuados por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na lei e nos estatutos, a critério da Comissão de Vencimentos, podendo nomeadamente a Comissão de Vencimentos, a seu livre critério, determinar o recebimento de qualquer uma das partes da componente variável, através da alienação de ações da Sonae Indústria, SGPS, SA a desconto. Esse desconto corresponde a uma participação na aquisição das ações a suportar pelas pessoas a quem foi atribuída a componente variável da remuneração, a qual será correspondente a uma percentagem do valor da cotação das ações, à data da transmissão dos títulos, com o limite máximo de 5% daquele valor.

O direito de recebimento das partes diferidas da componente variável da remuneração, caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a sociedade antes da data do seu vencimento.

O direito manter-se-á, contudo em vigor no caso de incapacidade permanente ou morte do membro, sendo, neste caso, o pagamento efetuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respetivo vencimento.

Em caso de reforma do membro o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento.

Administradores Não Executivos

A remuneração dos administradores não executivos (ANE) é estabelecida em função de dados do mercado, segundo os princípios: (1) atribuição de uma remuneração fixa (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. A remuneração fixa pode ser incrementada até 5% para os ANE que presidam a uma Comissão do Conselho de Administração. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

No que respeita aos demais órgãos sociais e aos Dirigentes, a política estabelece o seguinte:

Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal da sociedade é composta exclusivamente por uma componente fixa, determinada tendo em conta a situação da sociedade e as práticas de mercado e que inclui um subsídio de responsabilidade anual.

Revisor Oficial de Contas

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

Mesa da Assembleia Geral

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

Dirigentes

São considerados dirigentes nos termos do art.º 248º- B nº 3 do Código de Valores Mobiliários, para além dos membros dos órgãos sociais acima referidos, os responsáveis que possuem um acesso regular a informação privilegiada e participam nas decisões sobre a gestão e estratégia negocial do emitente.

A política de remuneração aplicável às pessoas que sejam, nos termos da lei, consideradas dirigentes, será 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 respetivo grupo funcional.

São também elegíveis para efeitos de atribuição da componente variável, os administradores executivos das sociedades dominadas pela Sonae Indústria, bem como e de acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração são igualmente elegíveis para a atribuição daquele componente os colaboradores, a quem por via dessa política seja aplicável o plano de incentivos.

70. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade, bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos

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

Já no que respeita aos administradores executivos a atribuição de uma remuneração composta por uma componente fixa e uma componente variável, sendo esta última componente aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho e o peso específico destes na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os interesses de longo prazo da sociedade e desincentiva a assunção de riscos. O resultado da avaliação de desempenho de cada um dos administradores executivos serve como fator multiplicador dos demais KPI's definidos (para uma melhor compreensão do funcionamento dos diversos KPI's ver o ponto anterior).

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

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

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento

O Prémio Variável de Médio Prazo é diferido pelo período de 3 anos e o Prémio Variável de Longo Prazo é diferido pelo período de 5 anos.

73. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em ações bem como sobre a manutenção, pelos administradores executivos, dessas ações, sobre eventual celebração de contratos relativos a essas ações, designadamente contratos de cobertura (*hedging*) ou de transferência de risco, respetivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual

A política de remunerações aprovada na Assembleia Geral de 2016 não contempla a atribuição de remuneração

variável em ações. 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.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento

A sociedade não atribui opções.

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

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

76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores e data em que foram aprovados em assembleia geral, em termos individuais

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

IV. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES
--

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros dos órgãos de administração da sociedade, proveniente da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem.

2016	Total da Remuneração Anual Fixa		Total do Prémio Variável de Curto Prazo		Total do Prémio Variável de Médio Prazo		Total do Prémio Variável de Longo Prazo		Total	
	2015	2016	2015 (a)	2016 (b)	2015 (c)	2016 (d)	2015 (e)	2016 (f)	2015	2016
Paulo Azevedo	45.685	51.800							45.685	51.800
Javier Veja	29.565	29.940							29.565	29.940
Albrecht Ehlers (g)	40.860	41.400							40.860	41.400
Carlos Moreira da Silva	30.900	35.400							30.900	35.400
José Romão de Sousa (h)	24.125	30.600							24.125	30.600
Cristopher Lawrie	223.220	223.220	121.712 ⁽¹⁾	108.228 ⁽⁴⁾	108.258	108.258	121.712	108.228	574.902	547.934
Louis Brassard (i)		108.315		116.907 ⁽⁵⁾		71.686		116.907	0	413.815
Rui Correia (j)	276.900	125.000	173.138 ⁽²⁾		165.000		173.138		788.176	125.000
Jan Bergmann (k)	250.000	105.208	123.670 ⁽³⁾		150.000		123.670		647.340	105.208
Total do Conselho de Administração	921.255	750.883	418.520	225.135	423.258	179.944	418.520	225.135	2.181.553	1.381.097

(a) relativo a 2015, valor aprovado e pago em 2016.

(b) relativo a 2016, valor estimado face aos KPIs reais alcançados, mas pendente de aprovação pela Comissão de Vencimentos.

(c) valor inicial relativo a 2015, diferido por um período de 3 anos e ajustado proporcionalmente no ano a que respeita e nos dois anos subsequentes, na proporção de um terço em cada ano. O indicador a utilizar é o aumento do valor teórico dos capitais próprios (calculado utilizando um múltiplo de EBITDA Recorrente).

(d) valor inicial relativo a 2016, diferido por um período de 3 anos e ajustado proporcionalmente no ano a que respeita e nos dois anos subsequentes, na proporção de um terço em cada ano. O indicador a utilizar é o aumento do valor teórico dos capitais próprios (calculado utilizando um múltiplo de EBITDA Recorrente).

(e) relativo a 2015, valor igual ao Prémio Variável de Curto Prazo atribuído é diferido por um período de 5 anos e apenas será devido se a sociedade registar lucros consolidados em todos os anos do período de diferimento e se estes forem, em cada ano, de montante igual ou superior a 20% do Capital Próprio consolidado registado no início do ano a que respeitam.

(f) relativo a 2016, valor igual ao Prémio Variável de Curto Prazo atribuído é diferido por um período de 5 anos e apenas será devido se a sociedade registar lucros consolidados em todos os anos do período de diferimento e se estes forem, em cada ano, de montante igual ou superior a 20% do Capital Próprio consolidado registado no início do ano a que respeitam.

(g) Do montante auferido em 2015, 28.560 euros foram pagos pela Sonae Indústria e 12.300 euros pela Glunz AG.

Do montante auferido em 2016, 29.100 euros foram pagos pela Sonae Indústria e 12.300 euros pela Glunz AG.

(h) relativo a 9 meses de 2015.

(i) relativa a 7 meses de 2016. Valores em euros correspondentes aos valores em dólares canadianos.

(j) A remuneração de 2016 é relativa a 5 meses.

(k) a remuneração de 2016 é relativa a 5 meses/valores integralmente pagos pela Glunz AG.

(1) Fixado a partir do montante objetivo de 108.258 euros.

(2) Fixado a partir do montante objetivo de 110.000 euros.

(3) Fixado a partir do montante objetivo de 100.000 euros.

(4) Fixado a partir do montante objetivo de 108.258 euros.

(5) Fixado a partir do montante objetivo de 92.167 euros.

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

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

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

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

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

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

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

Os membros do Conselho Fiscal no ano de 2016 auferiram, as remunerações a seguir indicadas:

Membro Conselho Fiscal	Remuneração/Euros
Manuel Heleno Sismeiro (Presidente)	9.900
António Trabulo	7.900
Óscar Quinta	7.900
TOTAL	25.700

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

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral auferiu em 2016, a remuneração total de 5 000 euros.

V. ACORDOS COM IMPLICAÇÕES REMUNERATÓRIAS

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

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

84. Referência à existência e descrição, com indicação dos montantes envolvidos, de acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes na aceção do nº3 do artigo 248º - B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade (art. 245º - A, nº1, al.1)

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

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

85. Identificação do plano e dos respetivos destinatários

A atual política de remunerações aprovada em Assembleia Geral não contempla qualquer remuneração variável em ações.

86. Caracterização do plano

Não existe qualquer plano de atribuição de ações em vigor.

87. Direitos de opção atribuídos para a aquisição de ações ("Stock options") de que sejam beneficiários trabalhadores e colaboradores da empresa

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

88. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos diretamente por estes (Art. 245º - A, nº1, al.e)

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

E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

I. MECANISMOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO

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

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

Todos os meses, todas as transações e saldos operacionais com partes relacionadas são identificadas e verificadas por uma equipa própria do Centro de Serviços Partilhados que presta serviços à sociedade e validadas, quando se tratam de operações externas, com as equipas administrativas das sociedades relacionadas.

As transações de carácter menos regular são objeto de um escrutínio mais detalhado e ad-hoc sendo envolvidos os departamentos da sociedade ou prestadores de serviços mais adequados (sempre com o envolvimento da área Fiscal para assegurar o cumprimento das políticas de preços de transferência em vigor na sociedade) para suportar os eventuais valores das transações. No caso, por exemplo, de transferências/alienações de ativos, estes são objeto de uma avaliação externa independente que suporta a operação em causa.

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

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

As operações com partes relacionadas fazem parte da atividade normal da sociedade e foram realizadas em condições normais de mercado e a preços que respeitam as normas sobre preços de transferência.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários

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 presidente da Management Committee é responsável por informar o Conselho Fiscal:

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

II. ELEMENTOS RELATIVOS AOS NEGÓCIOS

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

A informação relativa aos negócios com partes relacionadas consta de Nota nº 36 do Anexo às Demonstrações Financeiras.

PARTE II – AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO DO CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES ADOTADO

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

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

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

A Sonae Indústria cumpriu todas as recomendações constantes do Código de Governo acima identificado, durante o exercício de 2016. Além do cumprimento das obrigações legais e das recomendações do referido Código a Sonae Indústria, consciente da importância de um bom governo corporativo, quer para os seus negócios, quer para os seus acionistas, procura constantemente adotar as melhores práticas em todas as áreas em que atua, tendo elaborado o seu próprio código de conduta, o qual pode ser consultado no sítio da sociedade www.sonaeindustria.com.

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

RECOMENDAÇÃO	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contem todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.		
<p>I.5 Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.</p>	Cumpre	4
<p>II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO</p>		
<p>II.1 Supervisão e Administração</p>		
<p>II.1.1. Dentro dos limites estabelecidos por lei, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.</p>	Cumpre	21, 27 e 28
<p>II.1.2. O conselho de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.</p>	Cumpre	21
<p>II.1.3 O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo societário, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.</p>	Não aplicável	
<p>II.1.4. Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:</p>		
<p>a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;</p>	Cumpre	15 e 27 a 29

RECOMENDAÇÃO	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
b) Refletir sobre sistema, estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.		
II.1.5. O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.	Cumpre	50 a 52
II.1.6 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.	Cumpre	17 e 18
II.1.7. Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo <i>free float</i> .		
A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:		
<ul style="list-style-type: none"> a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos; b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva; c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador; d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada; e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas. 	Cumpre	18

RECOMENDAÇÃO	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
<p>II.1.8. Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.</p>	Cumpre	29
<p>II.1.9. O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.</p>	Não aplicável	
<p>II.1.10 Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.</p>	Não aplicável	
II.2. Fiscalização		
<p>II.2.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras, deve ser independente, de acordo com o critério aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.</p>	Cumpre	32 e 33
<p>II.2.2 O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.</p>	Cumpre	45
<p>II.2.3 O órgão de fiscalização deve avaliar o anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.</p>	Cumpre	45
<p>II.2.4. O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.</p>	Cumpre	51
<p>II.2.5. A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de <i>compliance</i>), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas, a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais ilegalidades.</p>	Cumpre	51
II.3 Fixação de Remunerações		

RECOMENDAÇÃO	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
<p>II.3.1 Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.</p>	Cumpre	67 e 68
<p>II.3.2 Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.</p>	Cumpre	67
<p>II.3.3 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2º da Lei nº 28/2009 de 19 de Junho, deverá conter, adicionalmente:</p>		
<p>a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais;</p>		
<p>b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos;</p>	Cumpre	69
<p>c) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.</p>		
<p>II.3.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.</p>	Não aplicável	
<p>II.3.5 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.</p>	Não aplicável	
III. REMUNERAÇÕES		
<p>III.1 A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.</p>	Cumpre	69
<p>III.2 A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de</p>	Cumpre	69

RECOMENDAÇÃO	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.		
III.3 A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.	Cumpre	69
III.4 Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.	Cumpre	69 e 72
III.5 Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.	Cumpre	69
III.6 Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.	Cumpre	69
III.7 Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.	Não aplicável	
III.8 Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções mas, ainda assim seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente exigida não seja devida.	Cumpre	83
IV. AUDITORIA		
IV.1 O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.	Cumpre	51
IV.2 A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.	Cumpre	46 e 47
IV.3 As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de	Cumpre	44

RECOMENDAÇÃO	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
<p>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.</p>		
<p>V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS</p>		
<p>V.1 Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art.º. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.</p>	Cumpre	90
<p>V.2 O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada – ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no nº1 do art.º. 20º do Código dos Valores Mobiliários -, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.</p>	Cumpre	91
<p>VI. INFORMAÇÃO</p>		
<p>VI.1 As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e em inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.</p>	Cumpre	59 a 65
<p>VI.2 As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.</p>	Cumpre	56 e 58