

**TOGETHER
CREATING
THE FUTURE**



Relatório do Governo da Sociedade 2019

31 março 2020

ÍNDICE

PARTE I - INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA SOBRE ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE	4
A. ESTRUTURA ACIONISTA	4
I. ESTRUTURA DE CAPITAL	4
II. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS	5
B. ORGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES	7
I. ASSEMBLEIA GERAL	7
a) Composição da mesa da assembleia geral	7
b) Exercício do Direito de Voto	7
II. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO	8
a) Composição	8
b) Funcionamento	14
c) Comissões no seio do órgão de administração ou supervisão e administradores delegados	17
III. FISCALIZAÇÃO	22
a) Composição	22
b) Funcionamento	23
c) Competências e Funções	25
IV. REVISOR OFICIAL DE CONTAS	27
V. AUDITOR EXTERNO	27
C. ORGANIZAÇÃO INTERNA	28
I. ESTATUTOS	29
II. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES	29
III. CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS	31
IV. APOIO AO INVESTIDOR	45
V. SÍTIO DE INTERNET	46
D. REMUNERAÇÕES	48
I. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO	48
II. COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES	48
III. ESTRUTURA DAS REMUNERAÇÕES	49
IV. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES	55
V. ACORDOS COM IMPLICAÇÕES REMUNERATÓRIAS	57
VI. PLANOS DE ATRIBUIÇÃO DE AÇÕES OU OPÇÕES SOBRE AÇÕES (STOCK OPTIONS)	57
E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS	58
I. MECANISMOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO	58
II. ELEMENTOS RELATIVOS AOS NEGÓCIOS	59
F. POLÍTICA DE DIVERSIDADE APLICADA RELATIVAMENTE AOS SEUS ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO	60
PARTE II - AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO	60

1. Identificação do código de governo das sociedades adotado	60
2. Análise de cumprimento do código de governo das sociedades adotado	60

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

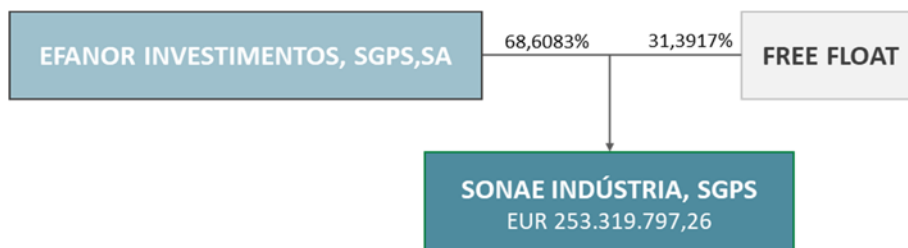
A. ESTRUTURA ACIONISTA

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 253.319.797,26 euros e é representado por 45.403.029 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 2019 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))

A sociedade não adotou qualquer medida que determine pagamentos ou a assunção de encargos em caso de mudança de composição do seu órgão de administração.

O montante total em dívida a 31 de dezembro de 2019 em financiamentos relativamente aos quais os respetivos credores têm a possibilidade de considerar vencida a dívida no caso de mudança do controlo acionista era de cerca de 146 milhões de euros (70% do valor contabilístico do endividamento líquido consolidado).

	Milhões de € ¹	Nº Contratos
Total	146	6

1) Valor (nominal) em dívida.

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.

Os acordos referidos não prejudicam contudo a livre transmissibilidade das ações da sociedade, nem tão pouco a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores, uma vez que os mesmos refletem a defesa do interesse social, visando garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo no enquadramento das condições de mercado.

5. Regime a que se encontre 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 (1)			
Directamente	19.370.549	42,6636%	42,6636%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	11.730.752	25,8369%	25,8369%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	4	0,000009%	0,0000%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor e da Sonae Indústria, Paulo Azevedo)	38.931	0,0857%	0,0857%
Através da Linhacom, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor, Cláudia Azevedo)	10.030	0,0221%	0,0221%
	31.150.266	68,6083%	68,6083%

Em 30 de Abril de 2018, 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 2.000.000 de ações representativas de 4,40% do capital social e dos direitos de voto da Sonae Indústria, SGPS, SA, exercível em 30 de Abril de 2021, contrato esse que substituiu e tornou sem efeito o anterior assinado a 22 de Fevereiro de 2016. Mais informou aquela sociedade que o seu capital social é detido em 40% por Carlos Moreira da Silva, em 45% pela sua mulher (com separação de pessoas e bens) Fernanda Arrepi e em 15% pela TPR BV, que por sua vez é detida em partes iguais pelos 3 filhos do Eng. Carlos Moreira da Silva, Tiago Moreira da Silva, Pedro Moreira da Silva e Raquel Moreira da Silva, sendo os referidos Fernanda Arrepi e Tiago Moreira da Silva, administradores da TEAK.

(1) A Efanor Investimentos SGPS, SA deixou, com efeitos a 29 de novembro de 2017, de ter um acionista de controlo nos termos e para os efeitos dos arts. 20.º e 21.º do Código dos Valores Mobiliários

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 2019:

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	38.931
Migracom, SA (3)	Dominante	Imparfim, Invest. e Part. Financ., SA (4)	Minoritário
		(4) Imparfim, Invest. e Part. Financ., SA	
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA		Sonae Indústria, SGPS, SA	132.355
Sonae Indústria, SGPS, SA	19.370.549		
Pareuro, BV (2)	Dominante		
(2) Pareuro, BV			
Sonae Indústria, SGPS, SA	11.730.752		

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 trezentos e cinquenta milhões de euros, por uma ou mais vezes, por entradas em dinheiro, nos termos estabelecidos na lei. Estes poderes foram concedidos na Assembleia Geral realizada no dia 29 de abril de 2019 e podem ser exercidos durante o prazo de cinco anos a contar daquela data, sem prejuízo da assembleia geral os poder renovar.

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.

Em dezembro de 2019, a Efanor Investimentos, SGPS, SA, acionista maioritária da Sonae Indústria, subscreveu a primeira série, no montante de € 50.000.000, de um empréstimo obrigacionista subordinado emitido pela Sonae Indústria, pelo prazo de 10 anos e a uma taxa de juro fixa de 7%.

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 9 de maio de 2018 para o mandato 2018-2020 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 as assembleias gerais anuais realizadas nos últimos quatro anos, tendo sido utilizada por um acionista na assembleia geral anual de 2017. 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 de Acionistas 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.

Os critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários, fixados pela sociedade, respeitam, nomeadamente, a habilitações académicas, competências em áreas industriais, experiência profissional, conhecimento do negócio desenvolvido pelo Grupo, integridade, diversificação cultural e diversidade de género.

17. Composition of the Board of Directors, indicating the minimum and maximum number of members according to the company statutes, duration of the mandate, number of effective members, date of the first appointment and date of the end of the mandate of each member

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de dezembro de 2019 era composto por 9 administradores efetivos. Todos os seus membros foram eleitos na Assembleia Geral Anual realizada em 9 de maio de 2018 para o mandato 2018-2020.

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;
- Berta Maria Nogueira Dias da Cunha – 9 de maio de 2018
- Isabel Sofia Bragança Simões de Barros – 9 de maio de 2018
- 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 a 8 de junho de 2016.

O Conselho de Administração da Sonae Indústria à data de 31 de dezembro de 2019 tinha a seguinte composição:

- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo – Presidente (Não Executivo)
- Carlos António da Rocha Moreira da Silva – Vice-presidente (Não Executivo)
- Albrecht Olof Lothar Ehlers (Não Executivo e Independente)
- Berta Maria Nogueira Dias da Cunha (Não Executiva e Independente)
- Isabel Sofia Bragança Simões de Barros (Não executiva)
- 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)

O Conselho de Administração elegeu em 2019 Javier Vega como *lead independent director*.

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 nove (9) administradores, dois (2) são administradores delegados e sete (7) são membros não-executivos, conforme indicado no parágrafo anterior.

A sociedade entende que o número de administradores não executivos é adequado face à dimensão da sociedade, à sua estrutura acionista e à dimensão e complexidade dos riscos da sua atividade, permitindo o efetivo acompanhamento e avaliação da atividade dos administradores delegados.

Dos Administradores não-executivos, quatro (4) são independentes, uma vez que respeitam os critérios de independência, quer os estabelecidos na recomendação III.4 do Código do Governo das Sociedades do IPCG, quer os estabelecidos no Regulamento 4/2013 da CMVM.

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 maio 2007 e abril de 2015, Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, S.A desde abril de 2015 e Co CEO até Abril de 2019. Desempenha diversas funções de gestão e administração no grupo Efanor/Sonae.

Carlos Moreira da Silva (Vice-Presidente do Conselho de Administração): Licenciatura em Engenharia Mecânica - Universidade do Porto, MSc em *Management Sci. and Operational Research* (Universidade de Warwick – UK) e Phd em *Management Sciences* (Universidade de Warwick – UK). 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 Dystribucja, 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, membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA e do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA.

Albrecht Ehlers (Independente): 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).

Berta Cunha (Independente): licenciatura em Economia pela Universidade de Coimbra. Exerceu diversas funções no BPI, nas áreas de Fusões e Aquisições e de *Corporate Finance*. De 2002 a 2005 foi administradora da F. Turismo-Capital de Risco, SA. De 2002 a 2018 foi administradora da Cosec-Companhia de Seguros de Crédito, SA.

Isabel Barros: licenciatura em Psicologia pela Universidade do Porto. MBA pela EADA Business School Barcelona e Nagoya International School Japan. De 2007 a 2010 foi *Senior Manager* da Korn Ferry Hay Group; de 2011 a 2015 foi diretora de *Talent Management & Development* da Sonae; de 2016 a 2017 foi diretora de recursos humanos da Sonae MC e desde 2017 é *Chief Human Resources Officer* da Sonae MC.

Javier Vega (Independente): Licenciatura em Engenharia de Minas pela *Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas* de Madrid e Licenciatura em *Business Management* pela Glasgow Business School (UK). Foi membro do Conselho de Administração de diversas sociedades, tais como Robert Bosh, Red Electrica de España, SEAT e Grupo Ferrovial. Atualmente é administrador da Sonae Arauco e Presidente do Conselho de Administração da DKV Seguros, Gestlink, SA e Vedegane, SA. Exerce também atualmente outros cargos de administração noutras sociedades.

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*, London (UK). Ampla experiência na indústria, em particular em produtos químicos (resinas de formaldeído, colas e resinas em emulsão aquosa) e na transformação de plásticos (extrusão e calandragem de PVC, ABS e poliolefinas). Exerceu diversos cargos de administração no grupo ProHolding (atualmente Promotor), sendo ainda hoje Presidente 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, entre outras sociedades.

Christopher Lawrie (Administrador Delegado): BA (*Honours*) *Degree* em Gestão e Finanças na Universidade de Greenwich, em Inglaterra. Possui uma vasta experiência na banca de investimentos, tendo passado pela Schrodgers, BZW e Credit Suisse onde desempenhou a função de 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, em 2009, foi nomeado CEO da Sonae Retail Properties. Assumiu a função de CFO da Sonae Indústria SGPS, SA 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 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 administrador e acionista da Efanor Investimentos, SGPS, SA a quem é imputado o controlo da maioria dos direitos de voto na Sonae Indústria. Carlos Moreira da Silva é administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA.

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:



Ao Conselho de Administração compete exercer os mais amplos poderes de gestão e representação da sociedade, nos termos previstos na lei e nos estatutos da sociedade.

O Conselho de Administração nomeou dois 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:

- a) eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- b) cooptação de administradores;
- c) pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- d) aprovação de quaisquer relatórios e contas;
- e) prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade;
- f) deliberação de mudança de sede e de aumento de capital social;
- g) deliberação sobre projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade;
- h) aprovação do business plan e do orçamento anual da sociedade;
- i) definição das políticas de recursos humanos, 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.
- r) operações que a Sonae Indústria estabeleça com "Partes Relacionadas" (conforme definido nas normas internacionais de contabilidade adotadas nos termos de regulamento comunitário, mas com exceção das Partes Relacionadas incluídas no perímetro de consolidação da Sonae Indústria), que envolvam valor, individual ou agregado, com base anual superior a 10 milhões de euros.

Face à delegação de poderes efetuada, compete ao Conselho de Administração, participando assim os administradores não executivos na sua definição: (i) a definição da estratégia e das políticas gerais da Sonae Indústria e do Grupo Sonae Indústria; ii) a definição da estrutura empresarial do Grupo Sonae Indústria; e iii) a aprovação do plano estratégico e do orçamento anual da Sonae Indústria e das sociedades que integram o Grupo Sonae Indústria.

O Conselho de Administração nomeou igualmente uma *Management Committee*, composta pelos administradores delegados, participando nas respetivas reuniões os responsáveis dos departamentos corporativos. A *Management Committee* tem por principal objetivo dar apoio aos administradores delegados nas funções que lhe foram delegadas pelo Conselho de Administração.

Sem prejuízo da delegação de poderes efetuada e da nomeação de uma *Management Committee*, todos os membros do Conselho de Administração têm acesso a toda a informação da sociedade, podendo, se assim o entenderem, solicitá-la através da *Management Committee*.

b) Funcionamento

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

O Conselho de Administração possui um regulamento de funcionamento que pode ser consultado em:

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_pt_2.pdf (versão em português)

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_en_2.pdf (versão em inglês)

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

Durante o exercício de 2019, 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
Berta Cunha	100
Isabel Barros	90
Javier Vega	100
José Romão de Sousa	90
Christopher Lawrie	100
Louis Brassard	100

O número de reuniões anuais do órgão de administração e das suas comissões pode ser consultado nas páginas:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/orgaos-sociais-e-comissoes> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/governing-bodies-and-committees> (versão em inglês)

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

O Conselho de Administração analisa anualmente o seu modo de funcionamento interno, bem como avalia o seu desempenho, o das suas comissões e o desempenho dos administradores delegados, tendo em conta, nomeadamente, a estratégia definida e o orçamento aprovado.

Sem prejuízo da avaliação efetuada pelo Conselho de Administração, compete à Comissão de Vencimentos da sociedade, em diálogo com a Comissão de Nomeações e Remunerações, proceder à avaliação de desempenho dos administradores delegados, avaliação esta que tem em consideração o grau de cumprimento dos *Key Performance Indicators of Business Activity*, conforme melhor explicado no ponto 69 infra e relevante para efeitos de fixação da retribuição destes administradores.

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 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, acumulavam a função exercida, com funções de administração ou de fiscalização nas 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, SA (Administrador)
- Sonae - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)
- Sonae Capital, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Imparfin-Investimentos e Participações Financeiras, S.A. (Administrador)
- Migracom, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)
- Efanor – Serviços de Apoio, SA (Administrador)
- OKUK, LDA (Gerente)
- BA Glass I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA (Administrador)

CARLOS MOREIRA DA SILVA

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

- Sonae Arauco, SA (Administrador)

Cargos exercidos noutras sociedades:

- BA Glass I - Serviços de Gestão e Investimentos, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)
- BA GLASS, BV (Administrador)
- Fim do Dia, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Lynx Finance GP, LLC (Administrador)

- Efanor Investimentos, SGPS, SA (Administrador)
- Teak BV (Administrador)
- Sonae, SGPS, SA (Administrador)

ALBRECHT EHLERS

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

- Sonae Arauco Deutschland GmbH (Presidente do Conselho Geral – “Aufsichtsrat”)

Cargos exercidos noutras sociedades:

- Erich-Brost-Institut für Journalismus in Europa GmbH (Administrador)
- PROvendis GmbH (órgão de fiscalização e comissão de acionistas)
- 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 (Membro do Conselho Geral)
- University Alliance Ruhr
- Technische Universität Dortmund University (Chanceler)
- ClassiConn Dortmund GmbH & Co.KG (Membro da Comissão de Acionistas)
- TU Concept GmbH (Administrador)

ISABEL BARROS

Cargos exercidos noutras sociedades fora do Grupo Sonae Indústria:

- Modelo Continente Hipermercados, SA (Administradora)
- Continente Hipermercados, SA (Administradora)
- Sonae MC, SGPS, SA (Administradora)

JAVIER VEGA

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

- Sonae Arauco, SA (Administrador)

Cargos exercidos noutras sociedades:

- DKV Seguros (Presidente do Conselho de Administração)
- Gestlink, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Vedegane, SA (Presidente Conselho de Administração)
- Fujitsu (Presidente do Conselho Consultivo)
- Atrevia (membro do conselho consultivo)

JOSÉ ROMÃO DE SOUSA

Cargos exercidos noutras sociedades fora do Grupo Sonae Indústria:

- Promotor SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- CEV, SA (Presidente do Conselho de Administração)
- Monte das Janelas Verdes – Sociedade Agrícola SA (Presidente do Conselho de Administração)
- DIF-Informação Cambial e de Mercados, SA (Presidente do Conselho de Administração)

GEORGE CHRISTOPHER LAWRIE

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

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

LOUIS BRASSARD

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

- Frases e Frações-Imobiliária e Serviços, SA (Administrador)
- Isoroy, SAS (Administrador)
- Megantic, BV (Administrador)
- Movelpartes – Componentes para a Indústria do Mobiliário, SA (Administrador)
- Parcelas e Narrativas – Imobiliária, SA (Administrador)
- Poliface North America Inc (Administrador)
- Sonae-Indústria de Revestimentos, SA (Administrador)
- Sonae Indústria – Management Services, SA (Administrador)
- Tafisa Canada Inc (Administrador)
- Tafisa France, SAS (Administrador)

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 Christopher 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, que é composta pelos dois administradores delegados, participando nas respectivas reuniões os responsáveis dos departamentos corporativos.

O Conselho de Administração nomeou igualmente duas comissões de competência especializada, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeações e Remunerações.



O regulamento de funcionamento da *Management Committee*, os termos de referência do BAFC e os do BNRC, podem ser consultados no sítio da sociedade, através dos seguintes links:

Management Committee:

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_pt_10.pdf (versão em português)

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_en_10.pdf (versão em inglês)

BAFC:

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_pt_4.pdf (versão em português)

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_en_4.pdf (versão em inglês)

BNRC:

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_pt_7.pdf (versão em português)

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_en_7.pdf (versão em inglês)

Para além das Comissões criadas os administradores não executivos reúnem duas vezes por ano, participando na primeira parte das reuniões, apenas os administradores não executivos independentes e na segunda parte das reuniões todos os administradores não executivos.

Os objetivos destas reuniões consistem em rever o papel do Conselho de Administração, garantindo que o mesmo é claro para todos os participantes; melhorar o modo de funcionamento do Conselho de Administração e o das suas comissões; rever o nível de Corporate Governance; ajudar os administradores não executivos a trabalhar como equipa; e garantir que os administradores não executivos se encontram confortáveis no exercício das suas funções.

Em 2019 realizaram-se duas reuniões de administradores não executivos.

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.

MANAGEMENT COMMITTEE (“MANCOM”)

A *Management Committee* é composta pelos dois administradores delegados:

- Christopher Lawrie (Presidente-Administrador Delegado);
- Louis Brassard (Administrador Delegado-COO Tafisa Canada).

Os Administradores Delegados, no âmbito da respetiva delegação de poderes, deverão discutir em reunião da MANCOM, qualquer uma das seguintes matérias:

- 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;
- 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.

A MANCOM deve prestar, em tempo útil e de forma adequada, as informações solicitadas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização da Sonae Indústria, garantindo o acesso a toda a informação e colaboradores da Sonae Indústria, de forma a permitir aos membros daqueles órgãos a avaliação do desempenho, da situação e das perspetivas de desenvolvimento da sociedade.

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 dos administradores delegados, são submetidos a decisão do Conselho de Administração;
- enviar todas as atas da MANCOM ao Presidente e ao Vice-Presidente do Conselho de Administração.

A MANCOM reuniu onze vezes no ano 2019 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);
- Albrecht Ehlers (Independente);
- Berta Cunha (Independente);

- José Romão de Sousa (Independente).

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

- proceder à análise e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e as apresentações de resultados, a publicitar ao mercado, com vista a apresentar as suas conclusões ao Conselho de Administração;
- aconselhar o Conselho de Administração relativamente à adequação e correção da informação interna fornecida pelos administradores delegados, incluindo no que respeita aos sistemas de controlo interno usados pela sociedade;
- 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;
- analisar pressupostos de continuidade;
- analisar exposições financeiras significativas na área de tesouraria;
- analisar e aconselhar no âmbito do governo da sociedade.

O BAFC efetua ainda autoavaliações, integradas nos processos periódicos de autoavaliação do Conselho de Administração (incluindo pedindo comentários de outros membros do Conselho).

Durante 2019, o BAFC reuniu seis vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas deliberações, as quais são enviadas para todos os membros do Conselho de Administração.

O número de administradores que integram o BAFC é o número adequado à dimensão da sociedade e à relevância que as matérias financeiras têm para a sociedade, permitindo a execução das funções que lhes estão atribuídas, com eficiência.

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);
- Albrecht Ehlers (Independente);
- Berta Cunha (Independente)
- Isabel Barros;
- José Romão de Sousa (Independente).

O BNRC tem as seguintes competências especializadas:

- a) O BNRC revê e submete propostas e recomendações, em nome do Conselho de Administração, à Comissão de Vencimentos em relação à remuneração e outras compensações dos membros do Conselho de Administração bem como revê e aprova propostas e recomendações, em nome do Conselho de Administração, relativas à remuneração e outras compensações de outros gestores de topo do Grupo Sonae Indústria;
- b) O BNRC é responsável pelo planeamento da sucessão e pelos processos de nomeação dos membros do Conselho de Administração e outros gestores de topo (quadros dirigentes), pela revisão de todas as políticas e propostas de remuneração e outras compensações dos membros do Conselho de Administração e outros gestores de topo da Sonae Indústria e pela monitorização dos processos de gestão de talento e planos de contingência da Sonae Indústria.

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.

Compete ao BNRC estabelecer os critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos sociais, tendo em conta nomeadamente a política de diversidade constante do presente relatório (parte I, ponto F).

Relativamente aos processos de seleção o BNRC procura que os mesmos sejam feitos de forma transparente por entender que, quanto maior clareza houver na troca de informações e na partilha das necessidades, melhor será a interação entre todos os envolvidos e melhor serão os resultados. Desta forma estão criadas as condições que permitem identificar os candidatos que apresentem maior mérito e se adequem melhor às exigências da função, promovendo-se sempre a diversidade adequada, incluindo de género.

Em 2019, o BNRC reuniu duas vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas reuniões.

O BNRC é composto na sua maioria por administradores independentes.

Os administradores devem informar o Conselho de Administração, sobre factos que possam constituir ou dar causa a um conflito de interesses entre os seus interesses e/ou os de terceiro e o interesse social. Na eventualidade de ocorrer uma situação de conflito, o administrador em causa deverá prestar todas as informações e esclarecimentos que lhe sejam solicitados pelos restantes membros, ficando impedido de participar na tomada de decisão relativa ao assunto em causa.

Os administradores não podem exercer, por conta própria ou alheia, atividade concorrente com a da sociedade, exceto se autorizados pela Assembleia Geral. Em regra, os administradores executivos não devem exercer funções executivas em sociedades fora do Grupo. No caso de o pretenderem fazer deverão previamente informar o Conselho de Administração.

No início de cada exercício social a sociedade circula pelos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e das diferentes comissões do Conselho de Administração, o calendário corporativo com as datas das reuniões a realizar nesse exercício, para assim todos terem informação das datas das reuniões dos diferentes órgãos sociais e comissões.

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 2018, para o mandato 2018-2020 e tem a seguinte composição:

- António Augusto Almeida Trabulo – Presidente
- Óscar José Alçada da Quinta – Vogal
- Ana Luísa Nabais Aniceto da Fonte – Vogal
- Carla Manuela Geraldès – Vogal Suplente

A Sonae Indústria entende que o número de membros que compõem o Conselho Fiscal é adequado à sua dimensão e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, permitindo executar com eficiência as suas funções.

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

- António Augusto Almeida Trabulo – março 2015
- Óscar José Alçada da Quinta – maio 2007, como membro suplente e março 2015, como membro efetivo
- Ana Luísa Nabais Aniceto da Fonte – maio 2018
- Carla Manuela Geraldès – maio 2018

32. Identificação 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 Sociedades 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

ANTÓNIO AUGUSTO ALMEIDA TRABULO (Presidente 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 – Universidade 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.

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.

ANA LUÍSA NABAIS ANICETO DA FONTE (Vogal do Conselho Fiscal): Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas – Universidade Católica Portuguesa. Desde 2001 até 2016 exerceu funções em várias empresas de auditoria. Desde 2016 é revisora oficial de contas. Desde 2017 é docente da cadeira de auditoria da licenciatura de gestão e do mestrado em auditoria e fiscalidade da Universidade Católica Portuguesa.

CARLA MANUELA GERALDES (Vogal Suplente do Conselho Fiscal): Licenciatura em Economia pela Universidade do Porto. Desde 2001 é revisora oficial de contas. Entre 1996 e 2003 foi manager de auditoria na Deloitte e desde 2004 é partner na Crowe Horwath Portugal.

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 Conselho Fiscal possui um regulamento de funcionamento o qual está disponível no sítio da sociedade, através dos seguintes links:

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_pt_3.pdf (versão em português)

https://www.sonaeindustria.com/fileManager/orgaos_sociais/pdf_en_3.pdf (versão em inglês)

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

Em 2019, o Conselho Fiscal reuniu oito vezes, tendo registado em ata o teor das respetivas deliberações. A assiduidade dos membros do Conselho Fiscal foi de 100%, com exceção de Óscar Quinta, cuja assiduidade foi de 87,5%.

O número de reuniões anuais do órgão de fiscalização pode ser consultado nas páginas:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/orgaos-sociais-e-comissoes> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/governing-bodies-and-committees> (versão em inglês)

36. Disponibilidade de cada um dos membros do Conselho Fiscal, com indicação dos 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 2019:

ANTÓNIO TRABULO

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

- Sonae Arauco Portugal, SA (Vogal do Conselho Fiscal)

Cargos exercidos noutras sociedades:

- Sonae MC, SGPS, SA (Presidente do Conselho Fiscal)
- Visabeira Infraestruturas, SA (Vogal do Conselho Fiscal)
- Velosa, Silva, Marques e Trábulo, SROC (administrador)
- ACAT-Consultoria de Gestão, Lda (gerente)
- Sonaecom-SGPS, SA (Vogal suplente do Conselho Fiscal)

ÓSCAR ALÇADA DA QUINTA

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

- Sonae Arauco Portugal, SA (Vogal do Conselho Fiscal)

Positions in other companies:

- 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)

ANA LUÍSA NABAIS ANICETO DA FONTE

Cargos exercidos noutras sociedades fora do Grupo Sonae Indústria:

- SDRS - SPORTS DIVISION SR, S.A. (Conselho Fiscal)
- NOS, SGPS, SA (Vogal suplente do Conselho Fiscal)

- Ana Fonte & Associados, SROC (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.

O Regulamento do Conselho Fiscal estabelece que este deverá receber trimestralmente uma descrição de todos os valores faturados pelo revisor oficial de contas ou por qualquer membro da sua rede ao Grupo Sonae Indústria, com indicação dos serviços prestados.

O revisor oficial de contas ou qualquer membro da sua rede não pode prestar os serviços proibidos por lei a qualquer sociedade do Grupo independentemente do local da sede da sociedade em causa.

38. Outras funções do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal tem como principais competências:

- fiscalizar a administração da Sociedade;
- zelar pela observância das disposições legais e regulamentares, dos estatutos e das normas emitidas pelas autoridades de supervisão, bem como das políticas gerais, normas e práticas instituídas internamente;
- elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório, contas e propostas apresentadas pela administração;
- convocar a assembleia geral, quando o presidente da respetiva mesa o não faça, devendo fazê-lo;
- fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes, devendo para o efeito, nomeadamente, avaliar os procedimentos operacionais relevantes, tendo em vista certificar-se da existência de um adequado ambiente de controlo, de uma eficiente gestão das respectivas atividades, através de adequada gestão de riscos e de informação contabilística e financeira completa, fiável e tempestiva, bem como de adequado sistema de monitorização e comunicação;
- as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros;
- acompanhar e fiscalizar a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação financeira, incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das

divulgações relevantes e sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada, bem como apresentar recomendações ou propostas para garantir a sua integridade;

- h) 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;
- i) verificar e acompanhar a independência do revisor oficial de contas, e, em especial, verificar a adequação e aprovar a prestação de outros serviços, quer pelo auditor, quer por qualquer entidade que com ele se encontre em relação de participação ou que integrem a mesma rede, para além dos serviços de auditoria, nos termos previstos na lei;
- j) fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas, individuais e consolidadas da sociedade, nomeadamente a sua execução relevando o que contribuiu para a integridade do processo de preparação e divulgação de informação financeira, tendo ainda em conta as eventuais constatações e conclusões da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, enquanto autoridade competente pela supervisão da auditoria;
- k) 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 operação que a sociedade estabeleça com Partes Relacionadas (conforme definido nas normas internacionais de contabilidade adotadas nos termos de regulamento comunitário) nos termos explicitados no ponto 91.

Qualquer membro do Conselho Fiscal pode:

- a) obter da administração a apresentação, para exame e verificação, dos livros, registos e documentos da sociedade, bem como verificar as existências de qualquer classe de valores, designadamente dinheiro, títulos e mercadorias;
- b) obter da administração ou de qualquer dos administradores informações ou esclarecimentos sobre o curso das operações ou atividades da sociedade ou sobre qualquer dos seus negócios;
- c) obter de terceiros, nos termos estabelecidos na lei, que tenham realizado operações por conta da sociedade as informações que careçam para o conveniente esclarecimento de tais operações;
- d) assistir às reuniões da administração, sempre que o entendam conveniente.

Os membros do Conselho Fiscal devem informar pontualmente o Conselho Fiscal sobre os factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social.

A articulação entre o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração será assegurada pelo Presidente do Conselho Fiscal e pelo Administrador que o Conselho de Administração designar para o efeito, que é, neste momento, o CFO da sociedade.

Os membros do Conselho Fiscal que participem em reuniões do Conselho de Administração, deverão dar prévio conhecimento aos outros membros da sua intenção de participar e deverão posteriormente informar os restantes membros acerca das questões relacionadas com as funções do Conselho Fiscal que, nessas reuniões, tenham sido tratadas.

No caso de se verificar uma situação de conflito o membro do Conselho Fiscal em causa deverá prestar todas as informações e esclarecimentos que lhe sejam solicitados pelos restantes membros, ficando impedido de participar na deliberação relativa à matéria em causa.

O regulamento do Conselho Fiscal, estabelece que, quando da seleção do revisor oficial de contas a propor à Assembleia Geral, deve ser efetuada uma consulta a sociedades de auditoria internacionais, constituindo critérios de seleção, os recursos e capacidade de coordenação, a qualidade e dedicação do trabalho de campo, tipos, quantidade e prazo de relatórios a emitir, ferramentas de comunicação e custo dos serviços.

O referido regulamento estabelece igualmente a metodologia de comunicação da sociedade com o revisor oficial de contas, impondo que o órgão de fiscalização deve ser o principal interlocutor do revisor oficial de contas na sociedade e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios.

Compete também ao Conselho Fiscal propor a remuneração do Revisor Oficial de Contas e zelar para que sejam asseguradas, dentro da sociedade, as condições adequadas à prestação dos serviços.

O Revisor Oficial de Contas da sociedade deve colaborar com o órgão de fiscalização, prestando-lhe imediatamente informação sobre quaisquer irregularidades relevantes para o desempenho das funções do órgão de fiscalização que tenha detetado, bem como quaisquer dificuldades com que se tenha deparado no exercício das suas funções.

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 Deloitte & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, SA, representada por António Manuel Martins Amaral ou Nuno Miguel dos Santos Figueiredo.

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

A Deloitte & Associados, SROC, S.A. foi eleita na Assembleia Geral Anual de 2018 para o mandato 2018-2020.

41. Descrição de outros serviços prestados pelo ROC à sociedade

Durante o ano de 2019, a Deloitte não prestou outros serviços a sociedades do Grupo Sonae Indústria.

V. AUDITOR EXTERNO

42. Identificação do auditor externo

O auditor externo da sociedade é a Deloitte & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, SA, representada por António Manuel Martins Amaral ou Nuno Miguel dos Santos Figueiredo, registada na CMVM com o nº 20161389.

43. Permanência de Funções

A Deloitte é auditor externo da sociedade desde maio de 2018.

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 irá cumprir no mínimo com o estabelecido na lei no que respeita à rotação do auditor externo e do respetivo sócio revisor oficial de contas. Será efetuada sempre uma ponderação dos custos e benefícios da rotação bem como uma avaliação que garanta a 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.

No caso de ocorrer justa causa para a destituição do revisor oficial de contas, o Conselho Fiscal deve propor a sua destituição.

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 2019 não foram contratados ao auditor externo trabalhos distintos dos relacionados com auditoria.

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 Deloitte pela Sonae Indústria e pelas sociedades que com ela se encontram em relação de domínio ou de grupo foram os seguintes no exercício de 2019:

Pela Sociedade	
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	25.309 € / 19,02%
Valor de outros serviços de fiabilidade (€)	500 € / 0,37%
Por outras entidades que integram o grupo	
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	107.282€ / 80,61%

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 trezentos e cinquenta 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. Foi designada uma comissão de ética composta pelo presidente da Comissão de Auditoria e Finanças e pelo responsável do departamento legal do Grupo, a qual tem como responsabilidade receber qualquer irregularidade comunicada, dar início e supervisionar a investigação de todas as denúncias recebidas. A Comissão de Ética é composta por Javier Vega e por Júlia Moreira da Silva.

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 Indústria SGPS, S.A.
Att. Comissão de Ética
Lugar do Espido, Via Norte
Apartado 1096
4470-177 Maia Codex
Portugal

Quando solicitado, poderá ser marcada uma reunião para clarificar o possível caso com a Comissão de Ética.

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

Dado que a sociedade pretende encorajar a comunicação em boa-fé de qualquer possível caso de irregularidade, evitando ao mesmo tempo danos para a reputação de pessoas inocentes à partida indicadas como possíveis suspeitos de conduta inadequada, não são aceites denúncias anónimas. A investigação será realizada de forma confidencial e a sociedade garante que não haverá qualquer tipo de ação discriminatória

ou de retaliação contra qualquer colaborador ou prestador de serviços que comunique em boa-fé um possível caso de irregularidade. No caso de qualquer colaborador ou prestador de serviços considerar que sofreu algum tipo de retaliação por ter efetuado uma denúncia ou por ter participado numa investigação deve dar conhecimento desse facto de imediato à Comissão de Ética.

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

A Comissão de Ética informa o Conselho Fiscal de qualquer denúncia recebida.

A sociedade mantém registos de todas as denúncias e processos investigados, bem como das respetivas conclusões, os quais estão acessíveis para consulta pelos órgãos sociais e pela Comissão de Ética.

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.

A Auditoria Interna e a Gestão de Risco para a Sonae Indústria encontram-se atualmente a ser prestados por equipas de Auditoria Interna e de Gestão de Risco da Sonae Arauco que reportam as suas atividades e conclusões apuradas à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal.

O suporte da equipa da Sonae Arauco à Tafisa Canada requer que sejam cumpridas as melhores práticas comportamentais relacionadas com as regulações “*anti trust*” para os negócios na América do Norte, o que implicou a internalização pela Tafisa Canada de algumas das atividades de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e das funções de Gestão de Risco Operacional. Pelas mesmas razões, os sistemas de Tecnologia da Informação da Sonae Arauco e da Tafisa Canada estão segregados. 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 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.

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, devendo também informar e alertar a Comissão de Auditoria e Finanças 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 análises e relatórios 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 e cada unidade de negócio integra na sua equipa um *controller* que garante que os procedimentos do grupo são devidamente implementados.

Como acontece com a Auditoria Interna e a Gestão de Risco, a Contabilidade, Administração e Serviços de transação são prestados pelos serviços de contabilidade centralizados da Sonae Arauco e pelo **Centro de Serviços Partilhados (SSC)**, fornecendo serviços de contabilidade e de administração a todas as sociedades participadas da Sonae Indústria, 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. A comunicação da Visão, Valores e Princípios na organização reforça a importância do comportamento ético. A existência de um Código de Conduta, de um instrumento *whistleblower* (comunicação de irregularidades) e da Comissão de Ética aumentam a cultura de controlo da organização.

A Sonae Arauco tem também um Código de Ética com os objetivos de reforçar o conhecimento da Visão, Valores e Princípios da Sonae Arauco e de incentivar a boa conduta dos seus colaboradores.

A equipa de Auditoria Interna e de Gestão de Risco integra e participa periodicamente nas reuniões e atividades de duas comissões das "Empresas Sonae" (compostas por representantes de várias empresas Sonae): a Comissão de Auditoria e o Grupo Consultivo de Gestão de Risco. A participação nestes órgãos contribui para o reforço dos processos e para aumentar a eficácia das atividades de auditoria interna e gestão de risco das sociedades representadas.

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 definir, a cada momento os objetivos em matéria de assunção de riscos, bem como 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.

São apresentados ao Conselho Fiscal o planeamento das atividades definidas para o ano em causa, bem como, os resultados da atividade desenvolvida, o que permite ao Conselho Fiscal acompanhar e pronunciar-

se sobre a política de risco definida, nomeadamente, propondo a realização de outras atividades, avaliando a adequação dos recursos afetos a essas atividades, etc.

O Conselho Fiscal pronuncia-se sobre a sua atuação e ligação com os demais órgãos sociais e departamentos da sociedade no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas.

As funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco reportam ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças. Estes órgãos podem, a seu critério, solicitar-lhe reuniões para discussão e revisão dos assuntos de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e podem também 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.

O CFO da sociedade reporta às reuniões do Conselho Fiscal e mantém o mesmo informado acerca da atividade da sociedade e do grupo, quer apresentando-lhe os principais factos ocorridos, quer informando-o de alterações que possam ocorrer na estratégia da sociedade, podendo assim o Conselho Fiscal acompanhar e pronunciar-se sobre as mesmas.

O Revisor Oficial de Contas 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. 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

O fabrico de painéis derivados de madeira é uma atividade industrial que está exposta a vários tipos de risco, sendo a gestão do risco operacional uma preocupação central da sociedade e tendo a Sonae Indústria um papel ativo na implementação de melhores normas e práticas e na seleção de sistemas capazes de reduzir os riscos.

INFLUÊNCIAS MACROECONÓMICAS

Descrição do risco: A atividade desenvolvida pela Sonae Indústria está condicionada pela conjuntura macroeconómica e pelos desenvolvimentos nos mercados onde atua. Parte dos produtos produzidos pelas

participadas da Sonae Indústria são *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 setores de construção do mobiliário. Nesta medida, a atividade da Sonae Indústria e das suas participadas pode ser negativamente afetada por períodos de recessão económica, em particular, pela deterioração dos níveis de consumo das famílias. Por sua vez, estes níveis são influenciados, entre outros fatores, pelas políticas salariais praticadas, pelos níveis de desemprego existentes, assim como pelos níveis de confiança e de proteção social prevaletentes. A disponibilidade de crédito na economia, pelo impacto potencial que tem no mercado imobiliário, também é relevante para o negócio da Sonae Indústria. 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.

Ações de mitigação: A Sonae Indústria, através das suas subsidiárias, está fortemente presente em mercados internacionais, tendo como mercados mais importantes 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, podem registar padrões diferentes de reação a qualquer crise económica e financeira global, reduzindo potencialmente a volatilidade geral. O lançamento de produtos inovadores e que não sejam *commodities* e o estabelecimento de parcerias de longo prazo com os principais clientes são iniciativas importantes para mitigar este risco.

CONCORRÊNCIA

Descrição do risco: 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, na América do Norte e na África do Sul). A forte concorrência pode ter efeitos adversos na situação financeira e nos resultados do Grupo na medida em que o aumento de capacidade ou novas fábricas por parte de concorrentes e/ou a adoção de uma política de preços mais agressiva pelos 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.

Ações de mitigação: Os ativos diversificados da Sonae Indústria e a 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, também contribuem para a redução potencial destes riscos. Além disso, 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 Sonae Indústria e o progresso no cumprimento dos seus objetivos enquanto player de referência no setor mundial dos painéis derivados de madeira.

RISCO DA ESTRUTURA DE CUSTOS

Descrição do risco: 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 significativa, ou seja, não dependente do maior ou menor volume de vendas conseguido, 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.

Ações de mitigação: Para mitigar o risco de custos fixos não compensados, são desenvolvidas e implementadas, de forma contínua, iniciativas e ações para diversificar os produtos e mercados, assim como iniciativas para aumentar a eficiência e para redução dos custos nas unidades industriais. Relativamente aos custos variáveis, o Grupo 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

Descrição do risco: 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.

Ações de mitigação: A Sonae Indústria acompanha e procura antecipar-se ao avanço tecnológico e prever a receptividade de novos produtos que poderão afetar o seu negócio e os resultados das suas operações.

CIBERSECURANÇA

Descrição do risco: O risco de ataques digitais a sistemas, redes e programas de tecnologia operacional (TO) e de tecnologia da informação (TI). Cibersegurança na TO: interrupções de produção dispendiosas que levam a perdas financeiras, falhas de segurança catastróficas e danos ambientais que levam a possíveis problemas de responsabilidade e roubo de propriedade intelectual que levam à perda de vantagem competitiva. Cibersegurança de TI: exposição a danos ou perdas resultantes de violações ou ataques a sistemas de informação, eventos de risco resultantes de atos maliciosos ou não intencionais e provenientes de fontes externas ou internas da empresa.

Ações de mitigação: Desenvolvimento e implementação, de forma contínua, de iniciativas para proteger sistemas, redes, dispositivos e dados contra ataques informáticos. Implementação de diferentes ações de conscientização e treinamento sobre segurança informática, envolvendo os usuários do sistema.

RISCOS OPERACIONAIS

Descrição do risco: Na sua atividade, a Sonae Indústria está sujeita a determinados riscos operacionais, sobretudo ao nível das atividades de produção industrial. Múltiplos fatores poderão levar a interrupções de produção com efeitos potencialmente negativos na respetiva operação e, consequentemente, na sua situação financeira e nos seus resultados. O fabrico de painéis derivados de madeira é uma atividade industrial com riscos operacionais significativos de incêndios e explosões e acidentes envolvendo

colaboradores (nomeadamente situações de atropelamento, explosões de pó, trabalho a quente, exposição a materiais perigosos) (saúde e segurança).

Ações de mitigação: A gestão do risco operacional é uma preocupação central da sociedade, tal como evidenciado na procura contínua de melhores normas e práticas e de sistemas capazes de reduzir os riscos industriais.

RISCOS FINANCEIROS

O Grupo está exposto a diversos riscos financeiros incluindo o risco de crédito, o risco de capital e o risco de liquidez.

Risco de Crédito

Descrição do risco: O risco de crédito da carteira de clientes consiste no risco de um cliente pagar mais tarde ou não pagar os bens ou serviços adquiridos.

Ações de mitigação: Foram desenvolvidos sistemas e procedimentos de controlo de risco de crédito que têm como objetivo maximizar a cobrança efetiva dos recebimentos operacionais de Clientes em conformidade com as condições negociadas. A Sonae Indústria utiliza o seguro de crédito, que surge como ferramenta para a mitigação deste risco em todas as geografias onde se encontra. Nas situações pontuais (para determinados clientes) 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) 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, completa e aprovada sobre a assunção de um eventual auto-risco de crédito, levando a decisão aos níveis de gestão mais elevados.

Nenhum cliente da Sonae Indústria, incluindo os clientes da Sonae Arauco representa mais do que cerca de 7,3% do seu volume de negócios agregado (considerando 100% do volume de negócios da Sonae Arauco).

Risco de Capital

Descrição do risco: A estrutura de capital da Sonae Indústria, entendida como a proporção de capital próprio e dívida líquida da empresa, é gerida de forma a assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais tendo também em consideração critérios de eficiência no custo de financiamento.

Ações de mitigação: A Sonae Indústria acompanha de perto a sua estrutura de capital, identificando riscos, oportunidades e as medidas necessárias com vista à concretização dos objetivos referidos.

Risco de Liquidez

Descrição do risco: O risco de liquidez emerge quando uma empresa não tem as disponibilidades 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 existência de *covenants* nos contratos de financiamento da Sonae Indústria também representa uma possível causa de risco de liquidez, uma vez que o seu incumprimento poderá determinar uma situação de

incumprimento nos respetivos contratos de financiamento, tendo como consequência a sua resolução antecipada, incluindo o reembolso imediato da dívida.

Ações de mitigação: 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. Também com o objetivo de mitigar o risco de liquidez, é efetuada uma monitorização contínua dos rácios financeiros acordados, de modo a antecipar possíveis situações de incumprimento e implementar medidas de correção antecipadas.

RISCO DE CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS

Descrição do risco: 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 pode apresentar constrangimentos, quer ao nível da liquidez disponível, quer ao nível do custo de financiamento, o 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.

Ações de mitigação: Ações acima mencionadas para mitigar riscos macroeconómicos e financeiros.

RISCOS ECONÓMICOS

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

Risco de taxa de juro

Descrição do risco: O risco da taxa de juro advém da proporção relevante de dívida a taxa variável e dos consequentes *cash flows* de pagamento de juros.

Ações de mitigação: Regra geral a Sonae Indústria não utiliza instrumentos derivados financeiros para cobrir 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.

Em dezembro de 2019 a Sonae Indústria emitiu 50 milhões de euros de um Empréstimo Obrigacionista Subordinado com prazo de 10 anos e juros a taxa fixa.

Risco de taxa de câmbio

Descrição do risco: 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.

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.

Ações de mitigação: 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.

RISCOS LEGAIS E REGULATÓRIOS

Descrição do risco: As atividades da Sonae Indústria, das 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 em diferentes países, nomeadamente Canadá, Alemanha, Portugal, África do Sul e Espanha, como está sujeita a legislação em diferentes domínios como o da atividade industrial e florestal, ambiental, trabalho, transporte de materiais perigosos, segurança e saúde, construção e habitação, urbanismo, entre outros. Eventuais alterações regulatórias, legislativas e da respetiva interpretação por qualquer entidade competente, poderão vir a impor custos de adaptação acrescidos, nomeadamente fabris e operacionais, ou limitar as respetivas receitas de exploração. 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.

É digno de referência que o formaldeído é produzido naturalmente pelo organismo, sendo uma molécula crítica para a formação de proteínas e rapidamente metabolizado. O formaldeído é também emitido de forma natural pela vegetação (folhas e madeira) - até 10 milhões de toneladas por ano a nível global.

Em 2015, o formaldeído foi reclassificado como substância cancerígena, da categoria 1B, quando presente acima de determinados valores, o que traz novos desafios para a indústria de produtos derivados de madeira. Esta reclassificação desencadeou novas obrigações ao abrigo de várias legislações europeias e portuguesas

e abriu caminho a potenciais ações no âmbito da Regulamentação Europeia de registo, avaliação, autorização e restrição de produtos químicos, referida como REACH.

No entanto, esta reclassificação foca-se na potencial ocorrência de um cancro extremamente raro na Europa (nasofaríngeo), e uma avaliação abrangente de risco para trabalhadores e consumidores demonstrou que a sua utilização é segura.

As empresas associadas são representados na EPF (*European Panel Federation*), onde se discutem assuntos regulatórios. As principais preocupações do negócio, ainda em discussão, são os requisitos de COV (Compostos orgânicos voláteis), formaldeído, dióxido de titânio e processos de reclassificação de melamina. O impacto no mercado de painéis à base de madeira pode ser significativo dependendo das conclusões destes dossiers, pelo que serão acompanhadas de perto.

Ações de mitigação: Monitorização contínua dos requisitos legais e regulatórios e suas alterações e formação especializada para atualização dos conhecimentos. Quando necessário, o aconselhamento jurídico e fiscal também é contratado utilizando recursos externos de empresas com reputação estabelecida e que possuem os mais altos padrões de competência, ética e experiência. Implementação e divulgação de políticas e procedimentos escritos sobre questões legais ou regulatórias relevantes para garantir a conformidade.

RECURSOS HUMANOS

Descrição do risco: A falta de conhecimento, habilidades, experiência ou capacidade de adaptação dos principais recursos, pode comprometer a execução do modelo de negócio, que os objetivos de negócio chave sejam alcançados e que os riscos sejam reduzidos para um nível aceitável. A incapacidade de reter os principais recursos humanos pode levar a altos custos de "substituição".

Ações de mitigação: Implementação de diversas iniciativas e ações para desenvolver, reter e recrutar pessoas nos diferentes níveis da organização. Ações contínuas de formação e educação e desenvolvimento de iniciativas para melhorar a comunicação entre todos os colaboradores. O compromisso da Sonae Indústria em ultrapassar a conformidade legal para as melhores práticas internacionais em saúde e segurança é também uma ação de atração e retenção de pessoas.

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

Para mais informações sobre a mitigação e gestão dos riscos consultar também o ponto 53.

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. Estas comissões são responsáveis por supervisionar a eficácia da função de Auditoria Interna.

O planeamento da atividade da Auditoria Interna é essencialmente desenvolvido com base numa avaliação prévia dos riscos sistemáticos dos negócios da Sonae Indústria. Um plano anual da atividade de Auditoria Interna é apresentado e discutido com a Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC) e o Conselho Fiscal.

Relatórios descritivos da atividade de Auditoria Interna são preparados e enviados à Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC) e ao Conselho Fiscal da Sonae Indústria, os quais incluem o resumo das principais deficiências de controlo interno e de incumprimentos dos procedimentos e políticas definidas pela sociedade.

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

A **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.

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 prestados por equipas da Sonae Arauco.

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 em duas categorias principais (Riscos dos Processos de Negócio e Risco do Ambiente de Negócio), 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.

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, 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 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. Tendo em conta estes riscos, a proteção dos ativos principais, bem como os programas de prevenção de perdas, são preocupações constantes da Sonae Indústria.

A Sonae Indústria manteve o foco na **Melhoria Contínua**, um programa apoiado por uma equipa da Sonae Arauco especializada em Melhoria Contínua, que promove a implementação das melhores práticas de melhoria contínua que potenciam a eficiência e a produtividade em todo o grupo, mudando gradualmente a cultura de todos os colaboradores da empresa. O seu objetivo é promover, através dos seus colaboradores, que todas as funções sejam desempenhadas de forma mais rápida e eficiente, não só nas áreas industriais, mas também nas áreas de suporte e comerciais.

A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL:

Dados os riscos operacionais já mencionados associados a uma atividade industrial como aquela em que a Sonae Indústria opera, a proteção dos ativos é essencial para assegurar a continuidade dos negócios e prevenir impactos negativos, incluindo impactos financeiros. A avaliação constante das exposições e de como os riscos operacionais podem ser reduzidos para um nível aceitável são atividades obrigatórias.

Em 2019, as atividades de Gestão de Risco Operacional na Sonae Arauco continuaram com o objetivo de melhoria nos sistemas de óleo térmico e na proteção contra explosões de pó. Dada a importância e relevância destas áreas no que diz respeito à proteção de ativos e continuidade de negócios, é expectável que o foco nos próximos anos se mantenha nestes tópicos. Durante 2019, foi também dada uma atenção adicional às Auditorias Externas de Seguros e seu acompanhamento.

Normas Corporativas de Risco Operacional (CORS)

As Normas Corporativas de Risco Operacional são uma ferramenta importante para uma orientação clara e para a homogeneização do programa de Gestão de Riscos. Estes programas foram desenvolvidos com referência às normas internacionais, como NFPA¹ e/ ou fichas da FM², tendo sido consideradas as melhores práticas de engenharia de proteção para a indústria de madeira. Estas foram validadas em conjunto com técnicos externos de vários níveis e especialistas da gestão de risco e do mercado de seguros.

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

1. Programas de Gestão e Procedimentos:

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

2. Sistemas de Proteção contra Incêndios:

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

3. Riscos Especiais:

¹ National Fire Protection Association.

² Factory Mutual.

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

Em 2019 a Sonae Arauco iniciou uma revisão formal das suas CORS, para atualizar os requisitos das práticas atuais, que é expectável que se conclua até ao final de 2020.

Inspeções

Inspeções Externas

Em 2019, foi efetuado um acompanhamento das inspeções externas nas unidades industriais.

Inspeções Internas

Durante 2019, foram realizadas visitas internas regulares que se focaram em problemas específicos e em acompanhar questões previamente identificadas.

Plano de Risco

Para além das recomendações emitidas pelos engenheiros de risco externos, cada unidade industrial identifica medidas a serem implementadas para alcançar o cumprimento das diretrizes corporativas, das recomendações resultantes de inspeções internas e externas e (no caso da Sonae Arauco) com as Normas Corporativas de Risco Operacional.

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, de tratamento 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 assegurar 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 os enquadramentos regulatórios aplicáveis assegurando 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.

A Sonae Indústria pretende 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 de forma 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"- atualizado e validado pela Comissão de Auditoria e Finanças e aprovado 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 adequada da gestão, que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites e que são sujeitas a procedimentos de auditoria interna. 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 Canada 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 das diferentes geografias. 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, pelo Revisor Oficial de Contas e ainda pelos órgãos de fiscalização;
- 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, o *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 da 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 e revistos pela Comissão de Auditoria e Finanças. 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. Estes órgãos reúnem, pelo menos trimestralmente, e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas. 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 das normas e políticas contabilísticas, 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. A fraude é também entendida como uma questão-chave de auditoria pelo Revisor Oficial de Contas, sendo desenvolvidos procedimentos específicos para garantir a inexistência de qualquer distorção material nas demonstrações financeiras, fornecendo um controlo adicional na preparação dessas demonstrações;
- **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 atualização permanentes, em termos de otimização de processos e ambiente de controlo interno;
- **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 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 Revisor Oficial de Contas 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 Relações com os Investidores, 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 Relações com Investidores 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: +351 220 106 359.

A existência deste Departamento juntamente com o cumprimento de todas as obrigações legais em matéria de divulgação de informação ao mercado, garante uma atempada divulgação de informação aos acionistas, investidores e ao mercado em geral.

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 Relações com Investidores, 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 2019, o Departamento de Relações com Investidores recebeu contactos e 23 pedidos de esclarecimento por parte de investidores, dos quais 1 não residente. 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:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/identificacao-da-sociedade> (versão em português)
<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/corporate-details> (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:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/estatutos-da-sociedade> (versão em português)
<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/company-statutes> (versão em inglês)

Os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração, *Management Committee* e Conselho Fiscal, bem como os termos de referência do BAFC e do BNRC, podem ser consultados nas páginas:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/orgaos-sociais-e-comissoes> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/governing-bodies-and-committees> (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:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/orgaos-sociais-e-comissoes> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/governing-bodies-and-committees> (versão em inglês)

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

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/representante-relacoes-mercado> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/market-relations-representative> (versão em inglês)

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

<https://www.sonaeindustria.com/pt/investidores/departamento-relacoes-investidores> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/investor/investor-relations-department> (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:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/investidores/relatorios-e-contas> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/investor/management-reports> (versão em inglês)

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

<https://www.sonaeindustria.com/pt/investidores/calendario-financeiro> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/investor/financial-calendar> (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:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/assembleias-gerais> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/general-meetings> (versão em inglês)

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:

<https://www.sonaeindustria.com/pt/governo-societario/assembleias-gerais> (versão em português)

<https://www.sonaeindustria.com/en/corporate-governance/general-meetings> (versão em inglês)

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 Acionistas 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 9 de maio de 2018 para o mandato 2018-2020. 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.

A Comissão de Vencimentos pode recorrer a consultores externos especializados, sempre que convenientes necessitar e dentro dos limites orçamentais. A Comissão de Vencimentos deve assegurar que os serviços são

prestados com independência e que os respetivos prestadores não serão contratados para a prestação de outros serviços à Sonae Indústria ou a outras sociedades que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo, sem a sua autorização prévia.

No ano de 2019, 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.

Paulo Azevedo esteve presente na Assembleia Geral Anual de 2019.

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 de Acionistas realizada em 2019 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 ao Código do Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) divulgado em 2018 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.

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. A política é definida por comparação com o mercado e práticas de sociedades comparáveis, informações fornecidas pelos diversos estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referência os estudos do consultor especializado *Hay Group*.

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>Terceiro 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 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 terceiro quartil no que diz respeito à componente variável, sendo que a remuneração total se posiciona entre a mediana e o 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 e 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 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 em cada um dos anos até ao seu pagamento 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 (PVCP) 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 60% resultam do *Operational Cash Flow*, 20% dos Custos Fixos e 20% de indicadores de performance de melhoria contínua a aprovar pela Comissão de Vencimentos. Estes resultados serão depois sujeitos a um fator multiplicador decorrente da avaliação individual 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 *Operational Cash-Flow* consolidado da sociedade tem um peso de 10%, o peso da geografia representa 70%, atribuídos da seguinte forma: (i) 40% ao EBITDA; (ii) 10% ao *Working Capital*; e (iii) 20% aos Custos Fixos; e os remanescentes 20% dependem de outros indicadores de performance de melhoria contínua, nomeadamente relativos à performance das equipas funcionais sobre orientação do AE, aprovados 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 (PVLP) 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 máximo 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 e no que respeita ao Prémio Variável de Curto Prazo e ao Prémio Variável de Médio Prazo, o valor total a receber tem como limite mínimo 0% e máximo 250% do objetivo previamente definido para aquelas componentes variáveis.

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 (ANE)

A remuneração dos administradores não executivos (ANE) é estabelecida em função de dados do mercado, segundo os princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa (cerca de 15% está dependente da presença nas reuniões do Conselho de Administração ou de alguma das suas Comissões); (ii) 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 parágrafo 25 do nº1 do artigo 3º do Regulamento (EU) nº 596/2014 de 16 de abril, para além dos membros dos órgãos sociais acima referidos, os responsáveis de alto nível que possuem um acesso regular a informação privilegiada direta ou indiretamente relacionada com o emitente e têm o poder de tomar decisões de gestão que afetam a evolução futura e as perspetivas empresariais 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.

Da política de remuneração aprovada na Assembleia Geral Anual de 2019 constam, igualmente, as retribuições fixadas àquela data para o mandato 2018-2020 dos membros não executivos do Conselho de Administração, sem prejuízo da Comissão de Vencimentos as poder alterar, bem como as remunerações auferidas pelos administradores executivos em 2018.

Consta igualmente da política aprovada a declaração da Comissão de Vencimentos de que, na atribuição da remuneração total, a Comissão de Vencimentos da Sociedade aplicou, de forma regular e ordinária, os princípios e as regras constantes da Política de Remuneração e Compensação dos Órgãos Sociais e Dirigentes aprovada em Assembleia Geral de Acionistas do dia 9 de maio de 2018, como se detalha:

- a) A remuneração fixa atribuída aos administradores considera a mediana dos valores do mercado e tem em consideração o nível de responsabilidade do administrador;
- b) Os administradores não executivos não auferiram qualquer remuneração variável;
- c) O PVCP corresponde ao desempenho dos administradores executivos nos termos descritos na política, tendo sido ponderado o grau de cumprimento dos KPIs individuais e coletivos previamente definidos, depois de apuradas as contas do exercício e de efetuada a avaliação de desempenho;
- d) O PVMP foi atribuído em conformidade com o estabelecido na política, o seu pagamento é diferido por três anos e ajustado proporcionalmente no ano a que respeita e nos dois anos subsequentes, assim se garantindo o alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os objetivos estratégicos da sociedade e os interesses dos acionistas;
- e) O PVLP foi atribuído em conformidade com o estabelecido na política, o seu pagamento é diferido por cinco 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;
- f) Não foram celebrados quaisquer acordos que determinem a atribuição de compensações aos administradores associadas à cessação de mandato, ou que estabeleçam a possibilidade de ser solicitada a restituição de uma remuneração variável, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

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 explicitado 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).

A sociedade possui um regulamento interno que define o âmbito e as regras aplicáveis ao Prémio Variável de Médio Prazo.

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 2019 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.

Os estatutos da sociedade não têm qualquer disposição relativa a pensões de administradores, não integrando a política de remuneração e compensação aprovada qualquer sistema de pensões, 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.

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.

2019	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	
	2018	2019	2018 (a)	2019 (b)	2018 (c)	2019 (d)	2018 (e)	2019 (f)	2018	2019
Paulo Azevedo	51.800,00	51.800,00							51.800,00	51.800,00
Javier Vega	29.140,00	54.890,00							29.140,00	54.890,00
Albrecht Ehlers (g)	40.600,00	40.600,00							40.600,00	40.600,00
Carlos Moreira da Silva	31.700,00	31.700,00							31.700,00	31.700,00
José Romão de Sousa	28.700,00	28.700,00							28.700,00	28.700,00
Berta Cunha (h)	19.733,33	28.700,00							19.733,33	28.700,00
Isabel Barros (h)	17.600,00	24.700,00							17.600,00	24.700,00
Christopher Lawrie	251.600,00	261.600,00	113.212,92 ⁽¹⁾	107.950,00 ⁽³⁾	120.000,00	125.000,00	113.212,92	107.950,00	598.025,84	602.500,00
Louis Brassard (i)	189.420,86	199.561,55	82.338,62 ⁽²⁾	118.619,20 ⁽⁴⁾	91.537,60	96.340,05	82.338,62	118.619,20	445.635,70	533.140,00
Total Conselho de Administração	660.294,19	722.251,55	195.551,54	226.569,20	211.537,60	221.340,05	195.551,54	226.569,20	1.262.934,87	1.396.730,00

(a) relativo a 2018, valor aprovado e pago em 2019.

(b) relativo a 2019, valor estimado face aos KPIs alcançados e pendente de aprovação pela Comissão de Vencimentos.

(c) valor inicial relativo a 2018, 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 2019, 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 2018, 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 2019, 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 2018, 28.300 euros foram pagos pela Sonae Indústria e 12.300 euros pela Sonae Arauco Deutschland GmbH.

Do montante auferido em 2019, 28.300 euros foram pagos pela Sonae Indústria e 12.300 euros pela Sonae Arauco Deutschland GmbH.

(h) Relativo a 8 meses de 2018.

(i) Valores em euros correspondentes aos valores em dólares canadianos pagos pela Tafisa Canada

(1) Fixado a partir do montante objetivo de 120.000 euros.

(2) Fixado a partir do montante objetivo de 91.537,60 euros.

(3) Fixado a partir do montante objetivo de 125.000 euros.

(4) Fixado a partir do montante objetivo de 127.932,70 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 2019 auferiram, as remunerações a seguir indicadas:

REMUNERAÇÃO DO CONSELHO FISCAL (EUROS)

Membro Conselho Fiscal

António Trábulo (Presidente)	9.900
Óscar Quinta	7.900
Ana Fonte	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 de Acionistas auferiu em 2019, 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 na Assembleia Geral de Acionistas 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. Este princípio constitui, assim, o instrumento jurídico adequado para que a cessação de funções antes do termo do mandato não origine o pagamento ao administrador de quaisquer montantes além dos previstos na lei.

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.I))

Em cumprimento da Política de Remuneração e Compensação aprovada, 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. Caraterização 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.

O Conselho de Administração alterou a delegação de poderes nos administradores delegados, excluindo da delegação de poderes as operações que a Sonae Indústria estabeleça com “Partes Relacionadas” (conforme definido nas normas internacionais de contabilidade adotadas nos termos de regulamento comunitário, mas com exceção das Partes Relacionadas incluídas no perímetro de consolidação da Sonae Indústria), que envolvam valor, individual ou agregado, com base anual superior a 10 milhões de euros.

O valor mínimo individual e agregado dos negócios com partes relacionadas que requerem aprovação do Conselho de Administração foi o estabelecido pelo Conselho Fiscal no seu regulamento relativamente às operações com partes relacionadas que têm de ser objeto de parecer prévio por parte do Conselho Fiscal.

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 membros 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.

O Conselho Fiscal emitiu parecer favorável relativamente a duas operações com partes relacionadas, as quais foram aprovadas pelo Conselho de Administração:

- Operação financeira realizada com a Efanor Investimentos, SGPS, SA, acionista maioritária da Sonae Indústria, pela qual a Efanor emprestou à Sonae Indústria a quantia de € 50.000.000, operação esta que teve como objetivo permitir o refinanciamento do principal empréstimo garantido da Sonae Indústria e apenas enquanto não foi emitido o empréstimo obrigacionista subordinado, identificado no ponto seguinte;
- Empréstimo obrigacionista subordinado, cuja primeira série, no montante de € 50.000.000, foi integralmente subscrito pela Efanor Investimentos, SGPS, SA, pelo prazo de 10 anos e a uma taxa de juro fixa de 7%.

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

Com exceção de operações realizadas com Partes Relacionadas incluídas no perímetro de consolidação da sociedade no âmbito das respetivas atividades, a realização de qualquer operação com Partes Relacionadas (conforme definido nas normas internacionais de contabilidade adotadas nos termos de regulamento comunitário), que envolva valor, individual ou agregado, com base anual 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 Partes Relacionadas deve ser resultado de um processo comparativo de propostas.

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 33 do Anexo às Demonstrações Financeiras.

F. POLÍTICA DE DIVERSIDADE APLICADA RELATIVAMENTE AOS SEUS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

A Sonae Indústria reconhece que a diversidade na composição dos seus órgãos de administração e de fiscalização, principalmente no que respeita ao Conselho de Administração, impulsiona a criatividade e apoia a tomada de decisões informadas com base em diferentes perspetivas.

A Sonae Indústria tem como objetivo conseguir reunir nos seus órgãos de administração e de fiscalização, um conjunto diversificado de competências, conhecimentos, experiências e perspetivas relevantes, aliado a um conhecimento do seu negócio e a uma elevada integridade para, desta forma, os membros daqueles órgãos sociais cumprirem efetivamente as suas responsabilidades.

Assim, os membros daqueles órgãos sociais devem possuir as habilitações académicas necessárias para o exercício das respetivas funções. Em particular, procura-se ter membros no conselho de administração, que em conjunto possuam competências em diferentes profissões e áreas industriais, de forma a garantir a tomada de decisões informadas.

Ao tratar-se de um Grupo internacional procura-se que o conselho de administração integre pessoas de diferentes nacionalidades e consequentemente de diferentes culturas, em regra pessoas naturais de algum dos países onde a Sonae Indústria tem presença. Desta forma, consegue-se trazer para o conselho de administração a perspetiva cultural e social daqueles países.

No que respeita aos membros do conselho fiscal procura-se sempre que os mesmos tenham as qualificações exigidas pela lei, i.e., conhecimentos de auditoria e/ou contabilidade por se entender serem os mais relevantes para o exercício das respetivas funções.

Não se considera a idade um fator determinante para a escolha dos membros daqueles órgãos sociais.

A Sonae Indústria reconhece e apoia o regime da representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração e de fiscalização nas sociedades cotadas em bolsa, publicado em 1 de agosto de 2017. Na Assembleia Geral eleitoral que se realizou em maio de 2018, a proposta apresentada cumpria com o estabelecido naquele diploma legal, no que à proporção de pessoas de cada sexo nos órgãos de administração e fiscalização, respeita, passando o Conselho de Administração a ser composto por 7 membros do sexo masculino e 2 membros do sexo feminino e o Conselho Fiscal, por 2 membros do sexo masculino e 2 do sexo feminino, sendo um deles membro suplente.

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 do Instituto Português de Corporate Governance de 2018, o qual se encontra publicado no endereço <https://cam.cgov.pt/>.

2. Análise de cumprimento do código de governo das sociedades adotado

A Sonae Indústria não cumpriu duas recomendações constantes do Código de Governo acima identificado, durante o exercício de 2019, encontrando-se a explicação para o não cumprimento no final deste ponto.

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. PARTE GERAL		
I.1. Relação da sociedade com investidores e informação		
I.1.1. A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa: (a) a produção, (b) o tratamento e (c) a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais stakeholders, aos analistas financeiros e ao mercado em geral.	Cumpre Cumpre Cumpre	50 e 55 55 29 e 56 a 58
I.2. Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade		
I.2.1. As sociedades devem estabelecer critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que, além de: (a) atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), (b) esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, que possam contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição.	Cumpre Cumpre	16 e Ponto F) 16 e Ponto F)
I.2.2. Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas devem dispor de regulamentos internos - nomeadamente sobre o exercício das respetivas atribuições, presidência, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros - , devendo ser elaboradas atas detalhadas das respetivas reuniões. (a) dispor de regulamentos internos: (a.1) Conselho de Administração (a.2) Conselho Fiscal (a.3) Comissões (b) Elaborar atas detalhadas: (b.1) Conselho de Administração (b.2) Conselho Fiscal (b.3) Comissões	Cumpre Cumpre Cumpre Cumpre Cumpre Cumpre	22 34 27 29 29 29

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
I.2.3. Os regulamentos internos de órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados, na íntegra, no sítio da internet. (i) administração (ii) fiscalização (iii) comissões	Cumpre Cumpre Cumpre	22 e 61 27 e 61 34 e 61
I.2.4. A composição, o número de reuniões anuais dos órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados através do sítio Internet da sociedade. (a) da composição dos órgãos e comissões internas; (b) do número de reuniões anuais	Cumpre Cumpre	62 35
I.2.5. Os regulamentos internos da sociedade devem prever a existência e assegurar o funcionamento de mecanismos de deteção e prevenção de irregularidades, bem como a adoção de uma política de comunicação de irregularidades (whistleblowing) que garanta os meios adequados para a comunicação e tratamento das mesmas com salvaguarda da confidencialidade das informações transmitidas e da identidade do transmitente, sempre que esta seja solicitada. (a) Previsão, nos regulamentos internos, de mecanismos de deteção e prevenção de irregularidades; (b) Adoção de uma política de comunicação de irregularidades (whistleblowing)	Cumpre Cumpre	50 a 52 e 54 49
I.3. Relação entre órgãos da sociedade		
I.3.1. Os estatutos ou outras vias equivalentes adotadas pela sociedade devem estabelecer mecanismos para garantir que, dentro dos limites da legislação aplicável, seja permanentemente assegurado aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização o acesso a toda a informação e colaboradores da sociedade para a avaliação do desempenho, da situação e das perspetivas de desenvolvimento da sociedade, incluindo, designadamente, as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões do órgão de administração executivo, sem prejuízo do acesso a quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos.	Cumpre	21, 29 e 38
I.3.2. Cada órgão e comissão da sociedade deve assegurar, atempada e adequadamente, o fluxo de informação, desde logo das respetivas convocatórias e atas, necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões.	Cumpre	29 e 38
I.4. Conflitos de interesses		
I.4.1. Deve ser imposta a obrigação de os membros dos órgãos e comissões societárias informarem pontualmente o respetivo órgão ou comissão sobre os factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social.	Cumpre	29 e 38

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
I.4.2. Deverão ser adotados procedimentos que garantam que o membro em conflito não interfere no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respetivos membros lhe solicitarem.	Cumpre	29 e 38
I.5. Transações com partes relacionadas		
I.5.1. O órgão de administração deve definir, com parecer prévio e vinculativo do órgão de fiscalização, o tipo, o âmbito e o valor mínimo, individual ou agregado, dos negócios com partes relacionadas que: (i) requerem a aprovação prévia do órgão de administração (ii) e os que, por serem de valor mais elevado, requerem, ainda, um parecer prévio favorável do órgão de fiscalização.	Cumpre Cumpre	89 e 90 90 e 91
I.5.2. O órgão de administração deve, pelo menos de seis em seis meses, comunicar ao órgão de fiscalização todos os negócios abrangidos pela Recomendação I.5.1.. (i) requerem a aprovação prévia do órgão de administração; (ii) e os que, por serem de valor mais elevado, requerem, ainda, um parecer prévio favorável do órgão de fiscalização.	Cumpre Não aplicável (na medida em que o valor dos negócios é o mesmo)	89 a 91
II. ACIONISTAS E ASSEMBLEIA GERAL		
II.1. A sociedade (a) não deve fixar um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto; (b) devendo explicitar no relatório de governo a sua opção sempre que a mesma implique desvio ao princípio de que a cada ação corresponde um voto.	Cumpre Não aplicável	13
II.2. A sociedade não deve adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.	Cumpre	14
II.3. A sociedade deve implementar meios adequados para o exercício do direito de voto por correspondência, incluindo por via eletrónica.	Cumpre	12
II.4. A sociedade deve implementar meios adequados para a participação dos acionistas na assembleia por meios telemáticos.	Não cumpre	Ver explicação infra

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
II.5. Os estatutos da sociedade 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 em cinco anos, seja sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.	Não aplicável	
II.6. Não devem ser adotadas medidas que determinem 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 o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.		
(a) em caso de transição de controlo; ou	Cumpre	4
(b) mudança da composição do órgão de administração.	Cumpre	4
III. ADMINISTRAÇÃO NÃO EXECUTIVA E FISCALIZAÇÃO		
III.1. Sem prejuízo das funções legais do presidente do conselho de administração, se este não for independente, os administradores independentes devem designar entre si um coordenador (lead independent director) para, designadamente, (i) atuar, sempre que necessário, como interlocutor com o presidente do conselho de administração e com os demais administradores, (ii) zelar por que disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções; e (iii) coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração prevista na recomendação V.1.1..	Cumpre	17
III.2. (a) O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como	Cumpre	18
(b) o número de membros do órgão de fiscalização e	Cumpre	31
(c) o número de membros da comissão para as matérias financeiras deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas.	Cumpre	29
III.3. Em todo o caso, o número de administradores não executivos deve ser superior ao de administradores executivos.	Cumpre	17, 18, 21 e 28

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
III.4. Cada sociedade deve incluir um número não inferior a um terço mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência. Para efeitos desta recomendação, 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: i) Ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade; ii) Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos; iii) 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; iv) Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo para além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador; v) 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 da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada; vi) Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.	Cumpre	17 e 18
III.5. O disposto no parágrafo (i) da recomendação III.4 não obsta à qualificação de um novo administrador como independente se, entre o termo das suas funções em qualquer órgão da sociedade e a sua nova designação, tiverem entretanto decorrido pelo menos três anos (cooling-off period).	Não aplicável	
III.6. (a) Os administradores não-executivos devem participar na definição, pelo órgão de administração, da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade em virtude do seu montante ou risco, (b) bem como na avaliação do cumprimento destas.	Cumpre Cumpre	21 24, 29 e 69
III.7. O conselho geral e de supervisão deve, no quadro das suas competências legais e estatutárias, colaborar com o conselho de administração executivo na definição da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade, em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas.	Não aplicável	
III.8. Com respeito pelas competências que lhe são conferidas por lei, o órgão de fiscalização deve, em especial, acompanhar, avaliar e pronunciar-se sobre (a) as linhas estratégicas e (b) a política de risco definidas pelo órgão de administração.	Cumpre Cumpre	51 38 e 51

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
III.9. As sociedades devem constituir comissões internas especializadas adequadas à sua dimensão e complexidade, abrangendo, separada ou cumulativamente, as matérias de (a) governo societário, (b) remunerações e avaliação do desempenho, (c) e de nomeações.	Cumpre Cumpre Cumpre	29 29 29
III.10. Os sistemas de (a) gestão de riscos, (b) controlo interno e (c) auditoria interna devem ser estruturados em termos adequados à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade.	Cumpre Cumpre Cumpre	50 a 52 50 a 52 50 a 52
III.11. O órgão de fiscalização e a comissão para as matérias financeiras devem fiscalizar a eficácia dos sistemas (a) de gestão de riscos, (b) de controlo interno e (c) de auditoria interna e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.	Cumpre Cumpre Cumpre	29, 38 e 51 29, 38 e 51 29, 38 e 51
III.12. O órgão de fiscalização deve: (a) pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de controlo interno, incluindo controlo de cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) e de auditoria interna; (b) 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 irregularidades.	Cumpre Cumpre	38, 51, 54 e 55 54
IV. ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA		
IV.1. O órgão de administração deve aprovar, através de regulamento interno ou mediante via equivalente: (a) o regime de atuação dos executivos; (b) o regime do exercício por estes de funções executivas em entidades fora do grupo.	Cumpre Cumpre	29 29
IV.2. O órgão de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos e não deve delegar poderes, designadamente, no que respeita a: (a) definição da estratégia e das principais políticas da sociedade; (b) organização e coordenação da estrutura empresarial; (c) matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.	Cumpre Cumpre Cumpre	21 21 21

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
IV.3. O órgão de administração deve (a) fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e (b) zelar pela sua prossecução.	Cumpre Cumpre	51 e 52 51 e 52
IV.4. O órgão de fiscalização deve organizar-se internamente, implementando mecanismos e procedimentos de controlo periódico com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos pela sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo órgão de administração.	Cumpre	38 e 51
V. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÕES E NOMEAÇÕES		
V.1. Avaliação Anual de Desempenho		
V.1.1. O órgão de administração deve avaliar anualmente (a) o seu desempenho, (b) o desempenho das suas comissões e (c) dos administradores delegados, tendo em conta o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o seu funcionamento interno e o contributo de cada membro para o efeito, e o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.	Cumpre Cumpre Cumpre	24 24 24
V.1.2. O órgão de fiscalização deve fiscalizar a administração da sociedade e, em particular, avaliar anualmente o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o funcionamento interno do órgão de administração e das suas comissões, bem como o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.	Cumpre	38 e 51
V.2. Remunerações		
V.2.1. A fixação das remunerações deve competir a uma comissão, cuja composição assegure a sua independência em face da administração.	Cumpre	66 e 67
V.2.2. A comissão de remunerações deve aprovar: (a) no início de cada mandato, fazer executar e confirmar, anualmente, a política de remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade, no âmbito da qual sejam fixadas as respectivas componentes fixas, e, (b) quanto aos administradores executivos ou administradores pontualmente investidos de tarefas executivas, caso exista componente variável da remuneração, os respectivos critérios de atribuição e de mensuração, os mecanismos de limitação, os mecanismos de diferimento do pagamento da remuneração e os mecanismos de remuneração baseados em opções ou ações da própria sociedade.	Cumpre Cumpre	69 69

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
V.2.3. A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deverá conter adicionalmente: i. A remuneração total discriminada pelos diferentes componentes, a proporção relativa da remuneração fixa e da remuneração variável, uma explicação do modo como a remuneração total cumpre a política de remuneração adotada, incluindo a forma como contribui para o desempenho da sociedade a longo prazo, e informações sobre a forma como os critérios de desempenho foram aplicados; ii. As remunerações provenientes de sociedades pertencentes ao mesmo grupo; iii. O número de ações e de opções sobre ações concedidas ou oferecidas, e as principais condições para o exercício dos direitos, incluindo o preço e a data desse exercício e qualquer alteração dessas condições; iv. Informações sobre a possibilidade de solicitar a restituição de uma remuneração variável; v. Informações sobre qualquer afastamento do procedimento de aplicação da política de remuneração aprovada, incluindo a explicação da natureza das circunstâncias excecionais e a indicação dos elementos específicos objeto de derrogação; vi. Informações quanto à exigibilidade ou inexistência de pagamentos relativos à cessação de funções de administradores.	Cumpre Cumpre Não aplicável Cumpre Cumpre Cumpre	69 69 69 69 69
V.2.4. Para cada mandato, a comissão de remunerações deve igualmente aprovar o regime de pensões dos administradores, se os estatutos as admitirem, e o montante máximo de todas as compensações a pagar ao membro de qualquer órgão ou comissão da sociedade em virtude da respectiva cessação de funções.	Não aplicável	
V.2.5. A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, o presidente ou, no seu impedimento, outro membro da comissão de remunerações deve estar presente na assembleia geral anual e em quaisquer outras se a respectiva ordem de trabalhos incluir assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade ou se tal presença tiver sido requerida por acionistas.	Cumpre	67
V.2.6. Dentro das limitações orçamentais da sociedade, a comissão de remunerações deve: (a) poder decidir livremente a contratação, pela sociedade, dos serviços de consultoria necessários ou convenientes para o exercício das suas funções. (b) assegurar que os serviços são prestados com independência e que os respectivos prestadores não serão contratados para a prestação de quaisquer outros serviços à própria sociedade ou a outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo sem autorização expressa da Comissão.	Cumpre Cumpre	67 67
V.3. Remuneração dos Administradores		

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
V.3.1. Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes deve ter natureza variável que reflita o desempenho sustentado da sociedade e não estimule a assunção de riscos excessivos.	Cumpre	69 e 70
V.3.2. Uma parte significativa da componente variável		
(a) deve ser parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos,	Cumpre	69 a 72
(b) associando-a à confirmação da sustentabilidade do desempenho, nos termos definidos em regulamento interno da sociedade.	Cumpre	69 a 72
V.3.4. Quando a remuneração variável compreender opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.	Não aplicável	
V.3.5. A remuneração dos administradores não executivos não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.	Cumpre	69
V.3.6. A sociedade deve estar dotada dos instrumentos jurídicos adequados para que a cessação de funções antes do termo do mandato não origine, direta ou indiretamente, o pagamento ao administrador de quaisquer montantes além dos previstos na lei, devendo explicitar os instrumentos jurídicos adotados no relatório de governo da sociedade.	Cumpre	83 e 84
V.4. Nomeações		
V.4.1. A sociedade deve, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, promover que as propostas para eleição dos membros dos órgãos sociais sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação do perfil, conhecimentos e currículo à função a desempenhar por cada candidato.	Não cumpre	Ver explicação infra
V.4.2. A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes deve ser atribuída a uma comissão de nomeações.	Cumpre	29
V.4.3. Esta comissão inclui uma maioria de membros não executivos independentes.	Cumpre	29
V.4.4. A comissão de nomeações deve disponibilizar os seus termos de referência e deve induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo de género.	Cumpre	29
VI. GESTÃO DE RISCO		

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
VI.1 O órgão de Administração deve debater e aprovar (a) o plano estratégico e (b) a política de risco da sociedade, que inclua a definição de níveis de risco considerados aceitáveis.	Cumpre Cumpre	21 50 a 52
VI.2 Tendo por base a sua política de risco, a sociedade deve instituir um sistema de gestão de riscos, identificando (i) os principais riscos a que se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade, (ii) a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respetivo impacto, (iii) os instrumentos e medidas a adotar tendo em vista a respetiva mitigação, (iv) os procedimentos de monitorização, visando o seu acompanhamento e (v) o procedimento de fiscalização, avaliação periódica e de ajustamento do sistema.	Cumpre Cumpre Cumpre Cumpre Cumpre	50 a 55 50 a 55 50 a 55 50 a 55 50 a 55
VI.3 A sociedade deve avaliar anualmente (a) o grau de cumprimento interno e o desempenho do sistema de gestão de riscos, bem como (b) a perspetiva de alteração do quadro de risco anteriormente definido.	Cumpre Cumpre	54 54
VII. INFORMAÇÃO FINANCEIRA		
VII.1. Informação Financeira		
VII.1.1. O regulamento interno do órgão de fiscalização deve impor que este fiscalize a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação financeira pelo órgão de administração, incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada.	Cumpre	38
VII.2. Revisão legal de contas e fiscalização		
VII.2.1. Através de regulamento interno, o órgão de fiscalização deve definir: (i) Os critérios e o processo de seleção do revisor oficial de contas; (ii) A metodologia de comunicação da sociedade com o revisor oficial de contas; (iii) Os procedimentos de fiscalização destinados a assegurar a independência do revisor oficial de contas; (iv) Os serviços distintos de auditoria que não podem ser prestados pelo revisor oficial de contas.	Cumpre Cumpre Cumpre Cumpre	37 e 38 37 e 38 37 e 38 37 e 38

RECOMENDAÇÃO*	Grau de Cumprimento	Relatório do Governo
VII.2.2. (a) O órgão de fiscalização deve ser o principal interlocutor do revisor oficial de contas na sociedade e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios,	Cumpre	38
(b) ao órgão de fiscalização compete propor a remuneração do revisor oficial de contas.	Cumpre	38
VII.2.3. O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções 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.	Cumpre	45
VII.2.4. O revisor oficial de contas deve, no âmbito das suas competências:		
(a) verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais,	Não aplicável	
(b) verificar a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e	Cumpre	51
(c) reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização.	Cumpre	38 e 51
VII.2.5. O revisor oficial de contas deve colaborar com o órgão de fiscalização, prestando-lhe imediatamente informação sobre quaisquer irregularidades relevantes para o desempenho das funções do órgão de fiscalização que tenha detetado, bem como quaisquer dificuldades com que se tenha deparado no exercício das suas funções.	Cumpre	38

* De acordo com a tabela de recomendações múltiplas preparada pela Comissão Executiva de Acompanhamento e Monitorização do Código, quando as recomendações são aplicáveis.

EXPLICAÇÃO SOBRE AS RECOMENDAÇÕES NÃO CUMPRIDAS

RECOMENDAÇÃO II.4. - Os estatutos da Sonae Indústria permitem que as assembleias gerais se realizem por meios telemáticos, desde que se encontrem assegurados os respectivos meios, a autenticidade das declarações e a segurança das comunicações. Contudo a Sonae Indústria não tem implementado estes meios, dada a pouca adesão ao voto por correspondência, incluindo por via eletrónica, a desproporcionalidade dos custos de implementação dos meios telemáticos e por ultimo atendendo ao facto de não terem até à data, existido solicitações dos acionistas relativamente à participação na assembleia por meios telemáticos. Com a disponibilização de meios alternativos, voto por correspondência e voto eletrónico, entende a sociedade estarem assegurados todos os meios necessários e adequados à participação nas assembleias gerais. A Sonae Indústria ficará, contudo, atenta às solicitações dos seus acionistas e ao mercado e implementará aquela via assim que achar que a mesma se justifica.

RECOMENDAÇÃO V.4.1. – Atendendo que o Código de Governo das Sociedades na sua versão final, apenas foi publicitado já no final do primeiro trimestre de 2018, a Sonae Indústria, não conseguiu implementar esta recomendação relativamente à proposta de eleição de órgãos sociais para novo mandato apresentada na sua Assembleia Geral Anual realizada a 9 de maio. A Sonae Indústria manifesta desde já a sua intenção de, no futuro, procurar cumprir esta recomendação.

**TOGETHER
CREATING
THE FUTURE**