

Exmo. Senhor  
Presidente da Mesa da Assembleia Geral da  
Sonae - SGPS, SA  
Lugar do Espido, Via Norte  
4471-909 Maia

Ponto n.º 7

## **PROPOSTA**

A Comissão de Vencimentos propõe à Assembleia Geral que delibere aprovar, nos termos e para os efeitos do n.º1 do Art.º 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, a presente Declaração sobre a Política de Remuneração e Compensação dos órgãos sociais e dos dirigentes da Sociedade, nos seguintes termos:

### **1. Princípios da Política de Remuneração e Compensação dos Órgãos Sociais**

A Política de Remuneração e Compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e ao Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) divulgado em 2018, de acordo com o Protocolo estabelecido entre o IPCG e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), a 13 de outubro de 2017, o qual introduziu um modelo de autorregulação do regime recomendatório do governo das sociedades, tendo revogado o Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013) e promovido a implementação de um código único, elaborado pelo IPCG, a quem competirá a sua interpretação e aplicação, assim como a apreciação qualitativa anual das estruturas e práticas de governo das empresas cotadas. A Política 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, visando a sua sustentabilidade, e assentando nos seguintes princípios:

### Competitividade

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 global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da Mercer e 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 mediana dos valores de mercado aplicável para a remuneração fixa e o terceiro quartil para a remuneração variável dos 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.

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>Prémio variável de curto prazo</i>	<i>Terceiro quartil</i>	<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos e subjetivos</i>
		<i>Prémio variável de médio prazo</i>	<i>Terceiro quartil</i>	<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos e subjetivos</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>

### Orientação para o desempenho

A Política prevê a atribuição de prémios calculados em função do grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-

definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

**Alinhamento com os interesses dos acionistas**

Parte do prémio variável dos administradores executivos, é diferida por um período de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das ações e pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo ao longo do período de deferimento. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do acionista e com o desempenho a médio prazo, visando a sustentabilidade do negócio.

**Transparência**

Todos os aspetos da estrutura remuneratória são claros e divulgados abertamente interna e externamente através da publicação de documentação no sítio da Sociedade na internet. Este processo de comunicação contribui para promover a equidade e independência.

**Razoabilidade**

A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.

A Política de Remuneração e Compensação da Sociedade mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos administradores, ou aos 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 outros dirigentes.

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

Para assegurar a efetividade e transparência dos princípios da Política de Remuneração e Compensação, os administradores executivos não 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.

**2. Em concretização dos princípios formulados, a remuneração e compensação dos membros dos órgãos sociais e dirigentes obedece às seguintes regras:**

**Administradores Executivos**

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* (KPI) 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 e um subsídio de responsabilidade anual, sendo estabelecida por referência ao período de um ano, (ii) um **prémio variável**, atribuído no primeiro semestre do ano seguinte àquele a que diz respeito e condicionado à concretização dos objetivos fixados do ano anterior, dividido em duas partes: (a) um **Prémio Variável de Curto Prazo** (PVCP), pago imediatamente após a atribuição, e (b) um **Prémio Variável de Médio Prazo** (PVMP), pago após um diferimento pelo período de 3 anos, considerando-se que a exposição dos administradores executivos às flutuações no preço da ação é a forma mais apropriada de alinhar os interesses dos administradores com os dos acionistas.

(i) **A remuneração fixa** do administrador executivo é definida em função das competências pessoais e do nível de responsabilidade da função desempenhada e é objeto de revisão anual. A cada administrador executivo é atribuída uma classificação designada internamente por Grupo Funcional. Os administradores executivos estão classificados nos Grupos Funcionais como “Group Leader”, “Group Senior Executive” ou “Senior Executive”. Os Grupos Funcionais estão estruturados tendo por base a metodologia internacional da Hay Group para classificação de funções corporativas, com o objetivo de facilitar comparações com o mercado e promover a equidade interna.

(ii) **O prémio variável** visa orientar e recompensar os administradores executivos pelo cumprimento de objetivos pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu próprio desempenho individual, e atribuído depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho, decompondo-se em:

- Prémio Variável de Curto Prazo

O prémio variável de curto prazo equivale no máximo a 50% do valor prémio variável total. Este prémio é pago, em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito podendo todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo; e

- Prémio Variável de Médio Prazo

Este prémio destina-se a reforçar a ligação dos administradores executivos à empresa, alinhando os seus interesses com os dos acionistas e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global da empresa. O valor atribuído corresponde a, no mínimo, 50% do prémio variável total.

**a) Critérios de atribuição e de mensuração do prémio variável**

O valor do prémio variável de curto prazo é apurado através da concretização de KPIs coletivos, departamentais e individuais. Cerca de 70% do valor é determinado pelos KPIs de negócio, económicos e financeiros, nomeadamente volume de negócios, EBITDA, resultado líquido e desempenho da cotação da ação. Os administradores executivos são avaliados tendo por base a média ponderada da concretização destes objetivos em cada um dos negócios.

Os restantes 30% derivam dos KPIs individuais, que podem combinar indicadores subjetivos e objetivos. O apuramento desta componente variável da remuneração é realizada pela Comissão de Vencimentos, sob proposta da Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração, conhecidos os resultados da Sociedade.

**b) Mecanismos de limitação do prémio variável**

Considerando as duas componentes variáveis, o valor do objetivo pré-definido varia entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo do prémio variável).

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

O peso da componente variável atribuída na remuneração total anual depende, assim, de dois fatores: (i) peso do valor objetivo da componente variável e (ii) grau de cumprimento dos objetivos. A combinação destes dois fatores poderá dar origem a um peso real do prémio variável atribuído sobre a remuneração total anual que varia entre 0% e 68%, conforme se pode verificar pela seguinte tabela exemplificativa:

Ponderação do Prémio Variável Atribuído em função da Remuneração Total Anual Atribuída\*

KPI global alcançado	Prémio Variável Objetivo / Remuneração Total Anual Objetiva**		
	33%	50%	60%
0%	0%	0%	0%
50%	20%	33%	43%
70%	26%	41%	51%
100%	33%	50%	60%
140%	41%	58%	68%

\* Remuneração fixa mais prémio variável atribuído

\*\* Remuneração fixa mais prémio variável objetivo

Uma vez que a atribuição do respetivo valor do prémio variável está dependente da concretização de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido.

**c) Mecanismos de remuneração baseados em ações da própria Sociedade e de diferimento do pagamento da remuneração variável**

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos. O valor atribuído em euros será dividido pelo preço médio de cotação, para apuramento de um número de ações a que corresponde. O valor convertido em ações será ajustado para quaisquer variações ocorridas no capital social ou dividendos (Total Shareholder Returns) durante um período de diferimento de 3 anos. Durante este período de diferimento, o valor do prémio, convertido em ações, será ainda corrigido pelo grau de cumprimento do KPI de médio prazo, de modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a médio prazo. Este KPI consiste no retorno sobre o capital investido.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos administradores executivos com os interesses de médio e longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério,

graduar o percentual de desconto conferido aos administradores executivos na aquisição de ações, determinando uma comparticipação na aquisição das ações a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à data da transmissão dos títulos.

Na data do vencimento, a Sociedade tem a opção pela entrega, em sua substituição, do seu correspondente valor em numerário.

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstas na lei e nos estatutos.

#### Administradores não executivos

A remuneração dos administradores não executivos é estabelecida em função de dados do mercado, segundo os seguintes princípios: (1) atribuição de uma remuneração fixa; (2) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

#### Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal da Sociedade é composta exclusivamente, por uma componente fixa, na qual se inclui um subsídio de responsabilidade anual, estabelecida tendo em conta as características da Sociedade e as práticas comparáveis do mercado.

#### Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade é remunerado, sob a supervisão do Conselho Fiscal, de acordo com a tabela de honorários padrão, tendo por referência a prática de mercado.

#### Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral corresponde a uma quantia fixa que terá em conta as características da Sociedade e as práticas de mercado.

#### Dirigentes

São considerados dirigentes nos termos do parágrafo 25 do n.º 1 do art.º 3 do Regulamento (EU) n.º 596/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, para além dos membros dos órgãos sociais acima referidos, os responsáveis que possuam um acesso regular à informação privilegiada relativa, direta ou indiretamente, a essa entidade e o poder de tomar decisões de gestão que afetem a evolução futura e as perspetivas empresariais dessa entidade.

A política de remuneração aplicável às pessoas que sejam, nos termos da lei, consideradas dirigentes é 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.

### **3. Relativamente ao exercício de 2018, em cumprimento da recomendação do Código do IPCG V.2.3, divulga-se adicionalmente:**

3.1 A remuneração atribuída pela Sociedade aos membros do Conselho de Administração pela Sociedade:

Detalhe individual		2018*					
		Remuneração			TOTAL	Percentagem relativa	
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS		Fixa	PVCP	PVMP			Fixa
		Duarte Paulo Teixeira de Azevedo		240.300	209.800		209.800
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério		275.300	224.600	224.600	724.500	38%	62%
<b>Sub-total</b>		515.600	434.400	434.400	1.384.400	37%	63%
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS							
José Manuel Neves Adelino		66.900	-	-	66.900		
Andrew Eustace Clavering Campbell		46.500	-	-	46.500		
Christine Cross		48.500	-	-	48.500		
Tsega Gebreyes		46.500	-	-	46.500		
Marcelo Faria de Lima		51.400	-	-	51.400		
Dag Johan Skattum(1)		18.750	-	-	18.750		
Margaret Lorraine Trainer		54.500	-	-	54.500		
<b>Sub-Total</b>		333.050			333.050		
<b>TOTAL</b>		848.650	434.400	434.400	1.717.450		
*Valores em euros.							
(1) Cessou funções por renúncia comunicada ao mercado em junho de 2018, tendo sido remunerado até 31 de maio de 2018.							

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 3 de maio de 2018, como se detalha (e na medida em que o conteúdo da presente proposta constitui uma proposta de renovação de tais princípios e regras, remete-se, por facilidade de leitura, para as seções relevantes da presente proposta):

- A remuneração fixa atribuída considera a mediana dos valores de mercado aplicável para a remuneração fixa, nos termos estabelecidos na alínea a) do ponto (ii) da seção 2 anterior;
- Os administradores não executivos não auferiram qualquer remuneração variável, em observância do disposto na seção 2 anterior;
- O prémio variável de curto prazo corresponde ao desempenho do administrador executivo nos termos descritos na alínea a) do ponto (ii) da seção 2 anterior, tendo sido ponderados o grau de cumprimento dos KPIs individuais e coletivos (departamentais e de negócio) e o peso do valor objetivo da componente variável, de acordo com o quadro constante da alínea b) do ponto (ii) da mesma seção 2, e atribuído o prémio variável de curto prazo correspondente. Na ponderação do grau de cumprimento dos KPIs foram respetivamente considerados, em concreto para cada um dos administradores executivos, indicadores económicos e financeiros que avaliam o desempenho sustentável da sociedade e do Grupo, definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio e no desempenho consolidado da Sociedade (KPIs coletivos), assim como no contributo específico do administrador no desempenho do negócio (KPIs departamentais); e indicadores objetivos e subjetivo que, para o período de referência, aferiram o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo administrador executivo (KPIs individuais);

- d) O prémio variável de médio prazo foi atribuído, em conformidade com o estabelecido na alínea c) do ponto (ii) da seção 2, em consideração da variação do preço médio de cotação do número de ações em que foi convertido o valor de referência objetivo estabelecido em 2015 (sem prejuízo de subsequentes correções por efeito de alterações relativas ao KPI de médio prazo, capital ou dividendos), decorridos que são 3 anos sobre o ano de atribuição, assim garantindo o alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os interesses de médio e longo prazo da Sociedade, visando a sua sustentabilidade;
- e) 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.

**3.2 A remuneração aos membros do Conselho de Administração por subsidiárias da Sociedade:**

<i>Detalhe individual</i>	<b>2018*</b>			
	Remuneração	PVCP	PVMP	TOTAL
	Fixa			
<b>ADMINISTRADORES EXECUTIVOS</b>				
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	-	-	-	-
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	183.900	145.600	145.600	475.100
<i>Sub-total</i>	183.900	145.600	145.600	475.100
<b>ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS</b>				
José Manuel Neves Adelino	-	-	-	-
Andrew Eustace Clavering Campbell	-	-	-	-
Christine Cross	-	-	-	-
Tsega Gebreyes	-	-	-	-
Marcelo Faria de Lima	-	-	-	-
Dag Johan Skattum**	-	-	-	-
Margaret Lorraine Trainer	-	-	-	-
<i>Sub-Total</i>	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>183.900</b>	<b>145.600</b>	<b>145.600</b>	<b>475.100</b>
<i>*Valores em euros.</i>				
<i>** Cessou funções por renúncia comunicada ao mercado em junho de 2018.</i>				

**3.3 Resumo dos planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, com inclusão dos planos do PVMP dos Administradores Executivos dos negócios:**

<b>Plano de Ações da Sonae em curso 2018</b>	<b>Período de Vencimento</b>			<b>A 31 de dezembro de 2018</b>	
	<b>Valor da Ação na data de Atribuição</b>	<b>Data de Atribuição</b>	<b>Data de Vencimento</b>	<b>Número agregado de participantes</b>	<b>Número de Ações</b>
Plano 2015	1,278	março 2015	março 2018	18	0
Plano 2016	0,970	março 2016	março 2019	18	1.478.737
Plano 2017	0,906	março 2017	março 2020	19	1.839.375
Plano 2018	1,124	março 2018	março 2021	23	2.009.597

*O presente quadro não inclui informação relativa aos planos de ações que possam ser atribuídos pela Sonaecom ou pela Sonae Sierra aos seus administradores.*



**COMISSÃO DE VENCIMENTOS DA  
SONAE - SGPS, S.A.**



Maia, 21 de março de 2019

A Comissão de Vencimentos,

Artur Santos Silva

Francisco Sánchez