

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

Ponto n.º 4

### **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 às recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) (concretamente as contidas na secção - III.Remunerações- do Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013)), sendo 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 HayGroup.

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:

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Componentes</b>		<b>Posicionamento no mercado</b>	<b>Circunstâncias em que montantes são devidos</b>
Administradores Executivos	Fixa	<i>Vencimento base</i>	<i>Mediana</i>	<i>N/A</i>
	Variável	<i>Prémio variável de curto prazo (PVCP)</i>	<i>Terceiro quartil</i>	<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos e subjetivos</i>
		<i>Prémio variável de médio prazo (PVMP)</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>
<b>Conselho Fiscal</b>	Fixa	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>	<i>N/A</i>
<b>Revisor Oficial de Contas</b>	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;

- não devem alienar durante o mandato iniciado em 2015, as ações da Sociedade que lhe tenham sido atribuídas por via do Plano de Prémio Variável de Médio Prazo até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

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, pago imediatamente após a atribuição, e (b) um Prémio Variável de Médio

Prazo, 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 por cada administrador executivo 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 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. O valor do prémio variável 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. Trata-se de indicadores objetivos que se encontram divididos em KPIs coletivos e departamentais. Os KPIs coletivos consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sociedade. Por sua vez, os KPIs departamentais de função/negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, sendo diretamente influenciados pelo desempenho do administrador executivo. Os restantes 30% derivam dos KPIs individuais, que podem combinar indicadores subjetivos e objetivos. Dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da concretização de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. Para o apuramento da componente variável da remuneração é efetuada uma avaliação individual de desempenho pela Comissão de Vencimentos, em diálogo com a Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração. Esta avaliação tem lugar após serem conhecidos os resultados da Sociedade.

**(a) 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.

**(b) 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.

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 Share 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 de KPIs de médio prazo, de modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a médio prazo.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos administradores executivos com os interesses de médio 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.

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 da 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

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 Artº 248º- B nº 3 do Código dos Valores Mobiliários, para além dos membros dos órgãos sociais acima referidos, os responsáveis que possuam um acesso regular a informação privilegiada e participem nas decisões sobre a gestão e estratégia negocial da Sociedade.

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.

Maia, 18 de março de 2016

A Comissão de Vencimentos,

Artur Santos Silva

Francisco Sánchez

Carlos Moreira da Silva