

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

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

A remuneração fixa do administrador é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração, 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, também designado por prémio variável. A remuneração total anual posiciona-se no terceiro quartil em circunstâncias comparáveis.

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

O plano de incentivos, aplicável aos membros executivos, está sujeito a limites máximos percentuais e obedece a critérios de desempenho pré-estabelecidos e mensuráveis - indicadores de desempenho - comprometidos com cada um dos membros executivos em cada exercício social.

O prémio variável é aferido por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho, quer do negócio, com cariz essencialmente económico e financeiro -“*Key Performance Indicators of Business Activity*” (*KPIs do Negócio*)- quer individuais, combinando estes últimos indicadores objetivos e subjetivos, “*Personal Key Performance Indicators*” (*KPIs Individuais*). O conteúdo dos indicadores de desempenho e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

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

Assim e relativamente a cada exercício social são avaliadas a atividade da empresa, 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 membro.

O prémio variável é diferido por um período de três anos em, pelo menos, cinquenta por cento do valor concretamente atribuído a cada administrador executivo em resultado da avaliação de desempenho individual e da Sociedade em cada exercício. Esta componente diferida do prémio variável (“Prémio Variável de Médio Prazo”) é convertida em ações da Sociedade, sendo-lhe aplicável o Plano de Prémio Variável de Médio Prazo, nos termos do respetivo regulamento que constitui um anexo a esta proposta.

Na aplicação da Política de Remuneração 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 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.

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

- não celebraram nem devem celebrar, contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;
- não devem alienar durante o mandato iniciado em 2011, 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.

(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 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 longo prazo, de modo a garantir continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos administradores executivos com os interesses de 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 participação 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 remuneração 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 pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos 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 dependente da presença nas reuniões do Conselho e da Comissão de Nomeação e Remunerações e da Comissão de Auditoria e Finanças; (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 de acordo com a tabela de honorários padrão, tendo por referência a prática de mercado, sob supervisão do Conselho Fiscal que estabelece a ligação com a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração.

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.

3. Cumprimento das alíneas b) e d) (sic) da Recomendação II.3.3. da CMVM

Em observância do estabelecido na referida Recomendação declara-se que:

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

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

Conselho de Administração	Componentes	Posicionamento no mercado	Circunstâncias em que montantes são devidos	
Administradores Executivos	Fixa	<i>Vencimento base</i>	<i>Mediana</i>	N/A
	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>	N/A
Conselho Fiscal	Fixa	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>	N/A
Revisor Oficial de Contas	Fixa	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>	N/A

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

Maia, 20 de março de 2014

A Comissão de Vencimentos,

Belmiro Mendes de Azevedo

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva

Francisco de la Fuente Sánchez