

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 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 dos Valores Mobiliários 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 potencial 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 eKorn Ferry.

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. Adicionalmente, é considerada a prática retributiva das empresas pares, para efeitos remuneratórios, ou seja, 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 de curto prazo</i>
		<i>Prémio variável de médio prazo</i>	<i>Terceiro quartil</i>	<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos e subjetivos de médio prazo</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>
Mesa da Assembleia Geral	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 pelos seguintes fatores, ao longo do período de deferimento: (i) pela evolução da cotação das ações, (ii) pelo fator de correção por dividendos aplicados e (iii) pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo. 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 adicionais, 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 Korn Ferry 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 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 que podem ser coletivos, e individuais. Cerca de 70% do valor é determinado pelos KPIs de negócio, económicos e financeiros, nomeadamente, *Turnover* e Resultado Direto e por KPIs estratégicos incluindo de sustentabilidade social e de ambiente.

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 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:

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 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 Return) 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, com um target predefinido.

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 as práticas comparáveis do 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 comparáveis 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 2019, em cumprimento da recomendação do Código do IPCG V.2.3, divulga-se adicionalmente:

3.1 A remuneração de cada um dos Administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2018 e 2019, encontra-se descrita na tabela seguinte:

Detalhe Individual	2018*				2019*			
	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS								
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (2) (4)	-	-	-	-	283.800	215.900	215.900	715.600
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores (4)	-	-	-	-	170.800	94.700	94.700	360.200
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (1) (5)	240.300	209.800	209.800	659.900	68.000	70.400	70.400	208.800
Ángelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério (2) (5)	275.300	224.600	224.600	724.500	78.000	75.300	75.300	228.600
Sub-total	515.600	434.400	434.400	1.384.400	600.600	456.300	456.300	1.513.200
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (1) (5)	-	-	-	-	214.300	-	-	214.300
Ángelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério (2) (5)	-	-	-	-	95.036	-	-	95.036
José Manuel Neves Adelino	66.900	-	-	66.900	69.767	-	-	69.767
Margaret Lorraine Trainer	54.500	-	-	54.500	59.233	-	-	59.233
Marcelo Faria de Lima	51.400	-	-	51.400	52.267	-	-	52.267
Carlos António Rocha Moreira da Silva (6)	-	-	-	-	36.100	-	-	36.100
Fuencisla Clemens (6)	-	-	-	-	35.967	-	-	35.967
Philippe Cyriel Elodie Haspelslagh (6)	-	-	-	-	37.667	-	-	37.667
Andrew Eustace Clavering Campbell (7)	46.500	-	-	46.500	14.600	-	-	14.600
Christine Cross (7)	48.500	-	-	48.500	15.267	-	-	15.267
Tsega Gebreyes (7)	46.500	-	-	46.500	14.600	-	-	14.600
Dag Johan Skattum (3)	18.750	-	-	18.750	0	-	-	0
Sub-Total	333.050	-	-	333.050	644.803	-	-	644.803
TOTAL	848.650	434.400	434.400	1.717.450	1.245.403	456.300	456.300	2.158.003

*Valores em euros.

- (1) Remuneração referente a 2018 e 2019, reduzida proporcionalmente de modo a refletir antecipadamente o compromisso assumido para com a Sociedade durante os referidos anos.
- (2) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como referido no ponto 78.
- (3) Cessou funções por renúncia comunicado ao mercado em junho de 2018, tendo sido remunerado até 31 de maio de 2018.
- (4) Membro executivo do Conselho de Administração desde 8 de maio de 2019.
- (5) Membro não executivo do Conselho de Administração desde 8 de maio de 2019.
- (6) Membro eleito para integrar o Conselho de Administração na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.
- (7) Membro que cessou funções após o início de funções dos novos membros do Conselho de Administração eleitos na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

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 30 de abril de 2019, 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) A remuneração fixa atribuída considera a mediana dos valores de mercado aplicável para a remuneração fixa, nos termos estabelecidos no ponto (i) da seção 2 anterior;
- b) Os administradores não executivos não auferiram qualquer remuneração variável, em observância do disposto na seção 2 anterior;
- c) 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 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 e indicadores objetivos e subjetivos 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 definido em conformidade com o estabelecido na alínea c) do ponto (ii) da seção 2, em função da variação do preço médio de cotação do número de ações em que foi convertido o valor atribuído em 2016 (sem prejuízo de subseqüentes correções por efeito de alterações relativas ao KPI de médio prazo, capital ou dividendos), decorridos que são 3 anos sobre o mês de atribuição, garantindo assim o alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os interesses de médio 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 de cada um dos Administradores da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2018 e 2019, encontra-se descrita na tabela seguinte:

Detalhe Individual	2018*				2019*			
	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS								
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	-	-	-	-	96.667	0	0	96.667
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	-	-	-	-	30.000	0	0	30.000
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	183.900	145.600	145.600	475.100	98.667	45.500	45.000	189.667
Sub-total	183.900	145.600	145.600	475.100	225.334	45.500	45.000	316.334
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	-	-	-	-	158.567	90.900	90.900	340.367
Sub-Total	-	-	-	-	158.567	90.900	90.900	340.367
TOTAL	183.900	145.600	145.600	475.100	383.901	136.400	136.400	656.701

Nota: os restantes membros do Conselho de Administração não receberam qualquer remuneração de sociedades dominadas e em relação de grupo com a Sonae

*Valores em euros.

3.3 os planos de PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, em curso em 2019, podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
Em aberto a 31.12.2018	6	1.319.866	1.069.091
Movimento no ano:	6	676.106	747.244
Atribuídos	2	456.302	434.400
Vencidos	-2	-353.240	-333.282
Cancelados/Extintos/Ajustados (1)	0	-26.967	49.716
Transferidos de outras sociedades (2)	6	600.011	596.410
Em aberto a 31.12.2019	12	1.995.972	1.816.335

(1) Alterações no número de ações e de valor devido a distribuições de dividendos e aos efeitos dos KPIs de médio prazo e, no caso particular das alterações de valor, também por variações na cotação do título Sonae.

(2) Planos em aberto transferidos de outras sociedades do grupo a 30 de abril de 2019.

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.**



A Comissão de Vencimentos,

Artur Santos Silva

Francisco Sánchez

Ramon O'Callaghan