

Exmo. Senhor  
Presidente da Mesa da Assembleia Geral da  
Sonae Capital, SGPS, SA  
Lugar do Espido  
Via Norte  
4471-907 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.º 1 do Art.º 2º da Lei 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 e dos Dirigentes**

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 do 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 de Valores Mobiliários (CMVM), a 13 de outubro, o qual introduziu um modelo de autorregulação do regime 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 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 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.



<b>Conselho de Administração</b>	<b>Componentes</b>	<b>Posicionamento no mercado</b>	<b>Circunstâncias em que montantes são devidos</b>
Administradores Executivos	<b>Fixa</b>	<i>Vencimento base</i>	<i>Mediana</i>
	<b>Variável</b>	<i>Prémio variável de curto prazo (PVCP)</i>	<i>Terceiro quartil</i>
		<i>Prémio variável de médio prazo (PVMP)</i>	<i>Terceiro quartil</i>
Administradores não executivos	<b>Fixa</b>	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>
<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Fixa</b>	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</i>
<b>Revisor Oficial de Contas</b>	<b>Fixa</b>	<i>Vencimento</i>	<i>Mediana</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,

### **Alinhamento com interesses accionistas**

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. 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 Sociedade, 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 objetivos 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; 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 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 realizado 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.

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**

É considerado dirigente nos termos do parágrafo 25 do nº 1 do artigo 3º do regulamento (EU) nº 596/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril:

- a) membro dos órgãos de administração, gestão ou supervisão da Sociedade, ou
- b) um responsável de alto nível que, não sendo membro dos órgãos mencionados na alínea a) possui um acesso regular a informação privilegiada relativa, direta ou indiretamente, à Sociedade e o poder de tomar decisões de gestão que afetem a evolução futura e as perspetivas empresariais 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. 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:**

<b>Nome</b>	<b>Remuneração Fixa</b>	<b>Remuneração Variável Curto-Prazo<sup>2</sup></b>	<b>Prémio Desempenho Diferido<sup>3</sup></b>	<b>Total</b>	<b>Proporção Remuneração Fixa / Remuneração Variável</b>
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	142 300	0	0	<b>142 300</b>	[100%, 0%]
Álvaro Carmona e Costa Portela	76 967	0	0	<b>76 967</b>	[100%, 0%]
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo <sup>1</sup>	101 182	52 533	52 533	<b>206 248</b>	[49%, 51%]
Francisco de La Fuente Sánchez	30 633	0	0	<b>30 633</b>	[100%, 0%]
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	30 633	0	0	<b>30 633</b>	[100%, 0%]
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	144 846	66 800	66 800	<b>278 466</b>	[52%, 48%]
Ivone Pinho Teixeira	143 890	61 200	61 200	<b>266 290</b>	[54%, 46%]
<b>Total</b>	<b>670 450</b>	<b>180 533</b>	<b>180 533</b>	<b>1 031 517</b>	[65%, 35%]



\* Valores em euros

1 Assumiu funções Executivas, na qualidade de CEO, até ao dia 17 de Julho 2018. Após essa data, passou a exercer funções Não Executivas.

2 Valor pago em 2019, relativo ao desempenho de 2018.

3 Valor relativo ao desempenho 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) 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;
- 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 (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 subseqüentes correções por efeito de alterações relativas à distribuição de 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 Resumo dos planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade,:



Administrador	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido e Liquidado em 2018	Cotação à data de atribuição	# Acções atribuídas	Valor dos Planos à data de atribuição	Valor dos Planos em Aberto a 31 de Dezembro de 2018
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	2014	mar/15	mar/18	140 707		-	0	0
	2015	mar/16	mar/19		0.572	113 061	64 671	95 989
	2016	mar/17	mar/20		0.827	88 135	72 888	74 827
	2017	mar/18	mar/21		0.961	67 351	64 724	57 181
				<b>Total</b>		<b>268 547</b>	<b>202 283</b>	<b>227 996</b>

Ivone Maria Pinho Teixeira da Silva	2014	mar/15	mar/18			-		0
	2015	mar/16	mar/19		0.572	124 140	71 008	105 395
	2016	mar/17	mar/20		0.827	88 135	72 888	74 827
	2017	mar/18	mar/21		0.961	68 792	66 109	58 404
				<b>Total</b>		<b>281 067</b>	<b>210 005</b>	<b>238 626</b>

Maia, 22 de fevereiro de 2019

A Comissão de Vencimentos,



Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

José Fernando Oliveira de Almeida Corte Real