

# COMISSÃO DE VENCIMENTOS DA SONAE INDÚSTRIA, SGPS, SA

Exmo. Senhor  
Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Sonae  
Indústria, SGPS, S.A.,  
Lugar do Espido, Via Norte  
4470-177 Maia

## Ponto nº 4

### PROPOSTA

A Comissão de Vencimentos propõe que seja aprovada a seguinte declaração relativa à política de remuneração e compensação dos órgãos sociais e dos dirigentes da sociedade:

#### **1. Princípios da Política de Remuneração e Compensação:**

A política de remuneração e compensação dos órgãos sociais da Sonae Indústria e dos seus dirigentes, 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 de Mercado de Valores Mobiliários e 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, com vista à sua sustentabilidade.

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 e práticas de sociedades comparáveis, informações fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referência os estudos do consultor especializado *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 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>		
<b>Administradores Executivos</b>	Fixa	<i>Vencimento base</i>	<i>Mediana</i>	<i>N/A</i>	
	Variável	<i>Elemento variável de curto prazo</i>	Terceiro Quartil	<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos e subjetivos</i>	
		<i>Elemento variável de médio prazo</i>		<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos</i>	
		<i>Elemento variável de longo prazo</i>		<i>Mediante cumprimento dos KPIs objetivos</i>	
<b>Administradores não executivos</b>	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>

A remuneração fixa dos administradores é fixada em função do seu nível de responsabilidade, sendo 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, com uma componente variável que se divide em três elementos, um de curto prazo, outro de médio prazo e

outro de longo prazo. A remuneração total posiciona-se no que diz respeito à remuneração fixa, na mediana, e no Terceiro Quartil no que diz respeito à componente variável, sendo que a remuneração total se posiciona entre a Mediana e o 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.

Este plano de incentivos é estabelecido com base num conjunto de indicadores de desempenho a nível do negócio, de cariz essencialmente económico e financeiro, também designados por “Key Performance Indicators of Business Activity” (ou Business KPIs), como também a nível individual, designados por “Personal Key Performance Indicators (ou Personal KPIs).

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 para a organização e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

Para o apuramento do plano de incentivos 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 administrador executivo.

Na aplicação da Política de Remuneração e Compensação, 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 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 demais dirigentes, sem prejuízo da Comissão de Vencimentos ter a faculdade de proceder ao pagamento de parte das quantias devidas através da atribuição de planos de poupança reforma.

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.

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

**Administradores Executivos (AE)**

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* 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, que é paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 12 meses) e um subsídio de responsabilidade anual, (ii) uma componente variável que engloba três elementos, (ii.1) um primeiro elemento de Curto Prazo, atribuído no primeiro semestre do ano seguinte àquele a que diz respeito, subordinado à concretização dos objetivos fixados no ano anterior, pago imediatamente após a sua atribuição, (ii.2) um segundo elemento de Médio Prazo, atribuído no primeiro semestre do ano a que respeita, condicionado à concretização de objetivos em cada um dos três anos até ao seu pagamento após um diferimento pelo período de 3 anos, e (ii.3) um terceiro elemento de Longo Prazo, atribuído no primeiro semestre do ano seguinte àquele a que diz respeito, condicionado à concretização de objetivos fixados em cada um dos cinco anos seguintes e pago 5 anos após a atribuição.

(i) A componente fixa da remuneração (RF) dos AE é definida em função das competências pessoais e do nível de responsabilidade da função desempenhada por cada AE e é objeto de revisão anual. A cada AE é atribuída uma classificação designada internamente por Grupo Funcional. Os AE estão classificados nos grupos funcionais “*Group Leader*”, “*Group Senior Executive*” e “*Senior Executive*”. As classificações funcionais estão estruturadas tendo por base o modelo internacional *Hay* de classificação de funções corporativas, com o objetivo de facilitar comparações de mercado e promover a equidade interna.

(ii) A componente variável da remuneração (RV), visa orientar e recompensar os AE pelo cumprimento de objetivos pré-determinados e reforçar o alinhamento dos AE com os interesses dos acionistas e aumentar a consciencialização quanto à importância do respetivo desempenho se orientar de uma forma sustentada para o sucesso global da organização. Estes objetivos devem basear-se em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a responsabilidade do AE e do seu próprio desempenho individual. Esta componente variável será atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho.

(a) Prémio Variável de Curto Prazo

O valor objetivo do prémio variável de curto prazo (PVCP) equivale no máximo a 1/3 do valor objetivo da componente variável total.

O valor do prémio variável dos AE sem responsabilidade geográfica específica, assenta nos resultados dos KPI's consolidados da sociedade, sendo que 60% resultam do Operational Cash Flow, 20% dos Custos Fixos e 20% de indicadores de performance de melhoria contínua a aprovar pela Comissão de Vencimentos. Estes resultados serão depois sujeitos a um fator multiplicador decorrente da avaliação individual de desempenho, podendo variar de 0 a 150%, consoante a classificação do desempenho individual atribuída ao AE.

No que diz respeito aos AE com responsabilidades geográficas, o cálculo é semelhante ao anteriormente descrito, mas o Operational Cash-Flow consolidado da sociedade tem um peso de 10%, o peso da geografia representa 70%, atribuídos da seguinte forma: (i) 40% ao EBITDA; (ii) 10% ao Working Capital e (iii) 20% aos Custos Fixos; e os remanescentes 20% dependem de outros indicadores de performance de melhoria contínua, nomeadamente relativos à performance das equipas funcionais sobre orientação do AE, aprovados pela Comissão de Vencimentos. O fator multiplicador decorrente da avaliação de desempenho individual aplica-se da mesma forma.

(b) Prémio Variável de Médio Prazo (Diferido por 3 anos)

O prémio variável de médio prazo (PVMP) dos AE equivale no máximo a 1/3 do valor objetivo da componente variável total, destina-se a reforçar o alinhamento dos AE com os objetivos estratégicos da sociedade e com os interesses dos acionistas. O pagamento do valor atribuído será diferido por 3 anos e ajustado proporcionalmente no ano a que respeita e nos dois anos subsequentes, na proporção de um terço em cada ano. O indicador a utilizar é o aumento do valor teórico dos capitais próprios (calculado utilizando um múltiplo de Ebitda Recorrente).

(c) Prémio Variável de Longo Prazo (Diferido por 5 anos)

O prémio variável de longo prazo (PVLP) dos AE destina-se a aumentar a consciencialização da importância do desempenho de uma forma sustentada para o sucesso global da organização. É de valor máximo igual em euros ao do Prémio Variável de Curto Prazo atribuído, será diferido por um período de 5 anos e apenas será devido se a sociedade registar lucros consolidados em todos os anos do período de diferimento e se estes forem, em cada ano, de montante igual ou superior a 20% do Capital Próprio consolidado registado no início do ano a que respeitam.

Considerando todos os elementos de curto, médio e longo prazo, da componente variável, o valor do objetivo pré-definido varia entre 50% e 70% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da componente variável).

No que se refere ao apuramento de resultados e no que respeita ao Prémio Variável de Curto Prazo e ao Prémio Variável de Médio Prazo, o valor total a receber tem como limite mínimo 0% e máximo 250% do objetivo previamente definido para aquelas componentes variáveis.

Os pagamentos podem ser efetuados por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na lei e nos estatutos, a critério da Comissão de Vencimentos, podendo nomeadamente a Comissão

de Vencimentos, a seu livre critério, determinar o recebimento de qualquer uma das partes da componente variável, através da alienação de ações da Sonae Indústria, SGPS, SA a desconto. Esse desconto corresponde a uma comparticipação na aquisição das ações a suportar pelas pessoas a quem foi atribuída a componente variável da remuneração, a qual será correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, à data da transmissão dos títulos, com o limite máximo de 5% daquele valor

O direito de recebimento das partes diferidas da componente variável da remuneração, caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a sociedade antes da data do seu vencimento.

O direito manter-se-á, contudo em vigor no caso de incapacidade permanente ou morte do membro, sendo, neste caso, o pagamento efetuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respetivo vencimento.

Em caso de reforma do membro o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento.

### **Administradores Não Executivos**

A remuneração dos administradores não executivos (ANE) é estabelecida em função de dados do mercado, segundo os princípios: (1) atribuição de uma remuneração fixa (cerca de 15% está dependente da presença nas reuniões do Conselho de Administração ou de alguma das suas Comissões); (2) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. A remuneração fixa pode ser incrementada até 5% para os ANE que presidam a uma Comissão do Conselho de Administração. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

Para o mandato 2018-2020, sem prejuízo da Comissão de Vencimentos poder deliberar alterar as mesmas, foram estabelecidas as seguintes remunerações fixas totais anuais para os administradores não executivos:

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	51.800 €
Albrecht Olof Luther Ehlers	28.300 €
Javier Veja de Seoane Azpilicueta	29.140 €
Carlos António Rocha Moreira da Silva	31.700 €
José Joaquim Romão de Sousa	28.700 €
Berta Maria Nogueira Dias da Cunha	28.400 € (em 2018) e 27.900 € (em 2019 e 2020)
Isabel Sofia Bragança Simões de Barros	25.200 € (em 2018) e 24.700 € (em 2019 e 2020)

### **Conselho Fiscal**

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal da sociedade é composta exclusivamente por uma componente fixa, determinada tendo em conta a situação da sociedade e as práticas de mercado e que inclui um subsídio de responsabilidade anual.

### **Revisor Oficial de Contas**

O Revisor Oficial de Contas da sociedade é remunerado de acordo com os níveis de honorários normais para serviços similares, por referência à informação do mercado, sob supervisão do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração.

### **Mesa da Assembleia Geral**

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral da sociedade consiste numa quantia fixa, determinada tendo em conta a situação da sociedade e as práticas de mercado.

### **Dirigentes**

São considerados dirigentes nos termos do parágrafo 25 do nº1 do art.º 3º do Regulamento (EU) nº 596/2014 de 16 de Abril, para além dos membros dos órgãos sociais acima referidos, os responsáveis de alto nível que possuem um acesso regular a informação privilegiada direta ou indiretamente relacionada com o emitente e têm o poder de tomar decisões de gestão que afetam a evolução, futura e as perspetivas empresariais do emitente.

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

São também elegíveis para efeitos de atribuição da componente variável, os administradores executivos das sociedades dominadas pela Sonae Indústria, bem como e de acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração são igualmente elegíveis para a atribuição daquele componente os colaboradores, a quem por via dessa política seja aplicável o plano de incentivos.

### **3. Em cumprimento da Recomendação V.2.3 do Código do IPCG, divulga-se adicionalmente:**

3.1 As remunerações auferidas pelos administradores executivos da sociedade em 2018:

Administrador	Remuneração Fixa Total*	PVCP*	PVMP*	PVLP*	Total*	Proporção Remuneração Fixa/Remuneração Variável*
George Christopher Lawrie	251.600,00	113.212,92	120.000,00	113.212,92	598.025,84	42% - 58%
Louis Brassard**	189.420,86	82.338,62	91.537,60	82.338,62	445.635,70	43% - 57%

\* valores em euros

\*\* Valores em euros correspondentes aos valores em dólares canadianos pagos pela sociedade do Grupo, Tafisa Canada, INC.

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 9 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 secções relevantes da presente proposta):

- a) A remuneração fixa atribuída aos administradores considera a mediana dos valores do mercado e tem em consideração o nível de responsabilidade do administrador, conforme referido na secção 1 anterior.
- b) Os administradores não executivos não auferiram qualquer remuneração variável, em observância do disposto na secção 2 anterior;
- c) O PVCP corresponde ao desempenho dos administradores executivos nos termos descritos na alínea a) do ponto (ii) da secção 2 anterior, tendo sido ponderado o grau de cumprimento dos KPIs individuais e coletivos previamente definidos, nos termos descritos na referida secção, depois de apuradas as contas do exercício e de efetuada a avaliação de desempenho;
- d) O PVMP foi atribuído em conformidade com o estabelecido na alínea b) do ponto (ii) da secção 2 anterior, o seu pagamento é diferido por três anos e ajustado proporcionalmente no ano a que respeita e nos dois anos subsequentes, assim se garantindo o alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os objetivos estratégicos da Sociedade e os interesses dos acionistas;
- e) O PVLP foi atribuído em conformidade com o estabelecido na alínea c) do ponto (ii) da secção 2 anterior, o seu pagamento é diferido por cinco anos e apenas será devido se a sociedade registar lucros consolidados em todos os anos do período de diferimento e se estes forem, em cada ano, de montante igual ou superior a 20% do Capital Próprio consolidado
- f) 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 As remunerações atribuídas por sociedades pertencentes ao Grupo da Sociedade, encontram-se identificadas no quadro constante do ponto 3.1 anterior.

A Comissão de Vencimentos,