

Comissão de Remuneração (CR)

Termos de Referência

(recomenda-se a leitura do presente documento juntamente com o Ciclo e Plano Anual de RH da Sonae para a CN, CR e CV, em anexo aos Termos de Referência – Anexo A)

1. A missão estratégica e as principais responsabilidades da Comissão de Remuneração do Conselho de Administração da Sonae SGPS (Sonae ou Sociedade) (CR) são:

Garantir que a política e a prática de remuneração refletem e sustentam os objetivos estratégicos de longo prazo da Sociedade e que são compatíveis com as políticas e sistemas de risco da Sociedade e que têm em consideração as condições salariais e de emprego presentes no Grupo Sonae e no mercado externo, especialmente ao propor aumentos anuais na remuneração. O objetivo da política de remuneração é promover o sucesso de longo prazo da Sociedade e incentivar comportamentos consistentes com os valores da Sonae.

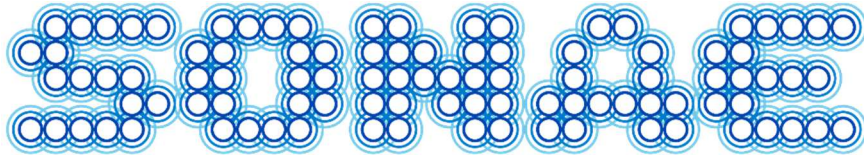
2. A CR é responsável por rever todas as propostas de remuneração e outras políticas de compensação e propostas de remuneração para os membros do Conselho de Administração e outros líderes do Grupo Sonae e *Senior Executives* do grupo (níveis de gestão G.0 e G.1, e quaisquer G.2s que exercem funções no Grupo Sonae) e por acordar a política e metodologia propostas relativamente aos objetivos da remuneração variável e prémios nas componentes de curto e médio prazo. É de salientar que a CR trabalha com um conjunto de propostas, sendo que todas as decisões finais sobre remuneração e outras políticas de compensação e remuneração de todos os Administradores (definidos como membros dos Órgãos Estatutários da Sociedade) são tomadas pela Comissão de Remuneração da Sonae eleita pelos Acionistas ("Comissão de Vencimentos") (SRC/"CV"), como explicado na Nota A abaixo.
3. A CR da Sonae é composta por cinco membros: o Presidente do Conselho de Administração da Sociedade e quatro Diretores Não-Executivos (NEDs) designados pelo Conselho de Administração. A maioria dos membros da CR serão NEDs independentes. O Conselho de Administração nomeará o Presidente da CR, que comumente será um NED independente.
4. Os membros serão nomeados para a CR por um período de quatro anos (em conformidade com o mandato do Conselho de Administração).
5. O CEO da Sonae e o responsável pelo pelouro dos Recursos Humanos participam nas reuniões da CR, a menos que a CR, numa base *ad hoc*, decida diversamente.
6. O Secretário da CR, que será nomeado pelo Conselho de Administração, deve fazer circular pelos membros da CR, as agendas e documentos de apoio. Esta documentação deve ser partilhada uma semana antes da respetiva reunião.

7. O quórum para a Comissão de Remuneração requer a presença de 3 dos 5 membros, sendo necessário que esteja presente uma maioria de membros independentes. Em circunstâncias excepcionais, os membros podem participar por telefone ou por videoconferência. Decisões muito urgentes podem ser tomadas por troca de e-mail, se não for possível realizar atempadamente uma reunião da CR.
8. Cada membro da CR tem um voto. O presidente da CR tem um voto de qualidade. O Presidente procurará obter o consenso entre os membros.
9. A CR reunirá pelo menos 2 vezes por ano (em março e setembro – consultar o Ciclo e o Plano Anual de Recursos Humanos da Sonae, que devem ser lidos em conjunto com os Termos de Referência e estão anexos ao presente documento – Anexo A). A reunião de março abrange propostas anuais de remuneração e a reunião de setembro centra-se numa revisão da política de remuneração.
10. Outras reuniões da CR podem ser convocadas pelo seu Presidente, ou pelo Conselho, quando for necessário.
11. Para além das reuniões da CR, serão elaborados pela equipa de Recursos Humanos relatórios escritos dirigidos à CR para distribuição em maio e outubro. Estes relatórios incluirão o ponto de situação e a valorização dos Planos de Incentivo de Médio Prazo (PIMPs), em geral e por participante (abrangendo níveis de gestão G.0 e G.1, bem como G.2s que exercem funções no Grupo Sonae), bem como quaisquer outros desenvolvimentos significativos nas áreas de RH ou de *governance*.
12. A CR irá reportar e quando necessário propor medidas ao Conselho de Administração, por via do Presidente da CR. Estabelecerá, também, contato com a Comissão de Vencimentos da Sonae (CV), através do Presidente do Conselho de Administração.
13. A CR pode obter aconselhamento externo de especialistas de reconhecida reputação, competência e independência, sendo os custos suportados pela Sociedade. Esses especialistas guardarão absoluto sigilo sobre os temas sobre os quais opinam, existindo normalmente a assinatura de um acordo de confidencialidade. A CR deverá assegurar que os especialistas selecionados detêm o grau de independência necessário para dar cumprimento ao objetivo para o qual são contratados e, em particular, que a sua independência não é prejudicada pela prestação de serviços significativos à Sociedade ou quaisquer partes com esta relacionadas.

14. A Sociedade deve oferecer formação especializada aos membros da CR, que também a podem solicitar, sendo os custos suportados pela Sociedade e sujeita à aprovação do Presidente do Conselho de Administração.
15. A agenda da reunião de março da CR incluirá sempre a revisão das propostas de remuneração e outras compensações dos Administradores Executivos e Administradores Não-Executivos independentes e não independentes da Sonae e outros *Senior Executives* do Grupo Sonae (abrangendo níveis de gestão G.0 e G.1, bem como G.2s que exercem funções no Grupo Sonae). O CEO da Sonae e o responsável de RH da Sonae, se estiverem presentes, bem como os membros da CR devem retirar-se da reunião, no momento em que a sua própria remuneração for discutida.
16. A remuneração e outras propostas de compensação são submetidas à CR para análise e são elaboradas com base em propostas feitas pelo Presidente do Conselho de Administração da Sonae (para os NEDs) e pelo CEO da Sonae, após consulta junto do Presidente do Conselho de Administração (para outros membros da Comissão Executiva e outros *Senior Executives* do Grupo). As propostas para o CEO da Sonae são elaboradas pelos membros da CR. As propostas são suportadas em comparações de mercado e do Grupo Sonae e, no caso dos Administradores Executivos, derivam de avaliações individuais e análises de KPI.
17. A remuneração do Presidente do Conselho de Administração da Sonae, que é Não-Executivo, é decidida diretamente pela Comissão de Vencimentos da Sonae (ver Nota A abaixo), com base numa proposta elaborada pelos membros independentes da CR.
18. A agenda da reunião da CR de março também incluirá a revisão das secções do Relatório de Governo das Sociedades do ano anterior relativas à remuneração, incluindo as tabelas de remuneração do Conselho de Administração e outros rácios ou valores relativos à remuneração.
19. A agenda da reunião da CR de setembro incluirá uma revisão da Política de Remuneração Executiva e o seu alinhamento com a Política de Remuneração dos Colaboradores, com o objetivo de identificar quaisquer alterações que possam ser necessárias para o ano seguinte. Os principais fatores que influenciam a Política de Remuneração Executiva também serão revistos: Estratégia Corporativa e Filosofia de Remuneração; Governo da Sociedade; Prática de Mercado; e o Contexto Regulatório. Uma parte fundamental desta revisão passa por garantir que a política de remuneração está efetivamente ligada à implementação da estratégia e conduz a comportamentos adequados, em conformidade com a missão acima definida no ponto 1 destes Termos de Referência.

20. A CR realizará anualmente uma auto-avaliação interna ou externa e, ao mesmo tempo, proporá quaisquer alterações necessárias a estes Termos de Referência e ao Ciclo e Plano Anual de RH da Sonae para a CN, CR e CV (Anexo A). As alterações propostas serão submetidas ao Conselho de Administração para aprovação.
21. As atas das reuniões da CR serão preparadas, aprovadas e assinadas. Os extratos das atas da CR serão distribuídos a todos os membros do Conselho de Administração, sujeitos a restrições de confidencialidade.

Nota A: A Comissão de Remuneração da Sonae eleita pelos Acionistas ("Comissão de Vencimentos") (SRC/"CV) é atualmente composta por Artur Santos Silva (Presidente), Francisco Sánchez e Ramon O'Callaghan. Esta Comissão é nomeada pelos acionistas da Sociedade, em Assembleia Geral Anual de Acionistas e é responsável pela apresentação de uma proposta de Política de Remuneração Executiva a ser submetida à Assembleia Geral Anual dos Acionistas todos os anos e pela aprovação da remuneração individual e outras compensações dos Administradores da Sociedade (definidos como membros dos Órgãos Estatutários da Sociedade, incluindo todos os membros do Conselho de Administração) em nome dos acionistas. Todos os atuais membros do SRC/CV são independentes.

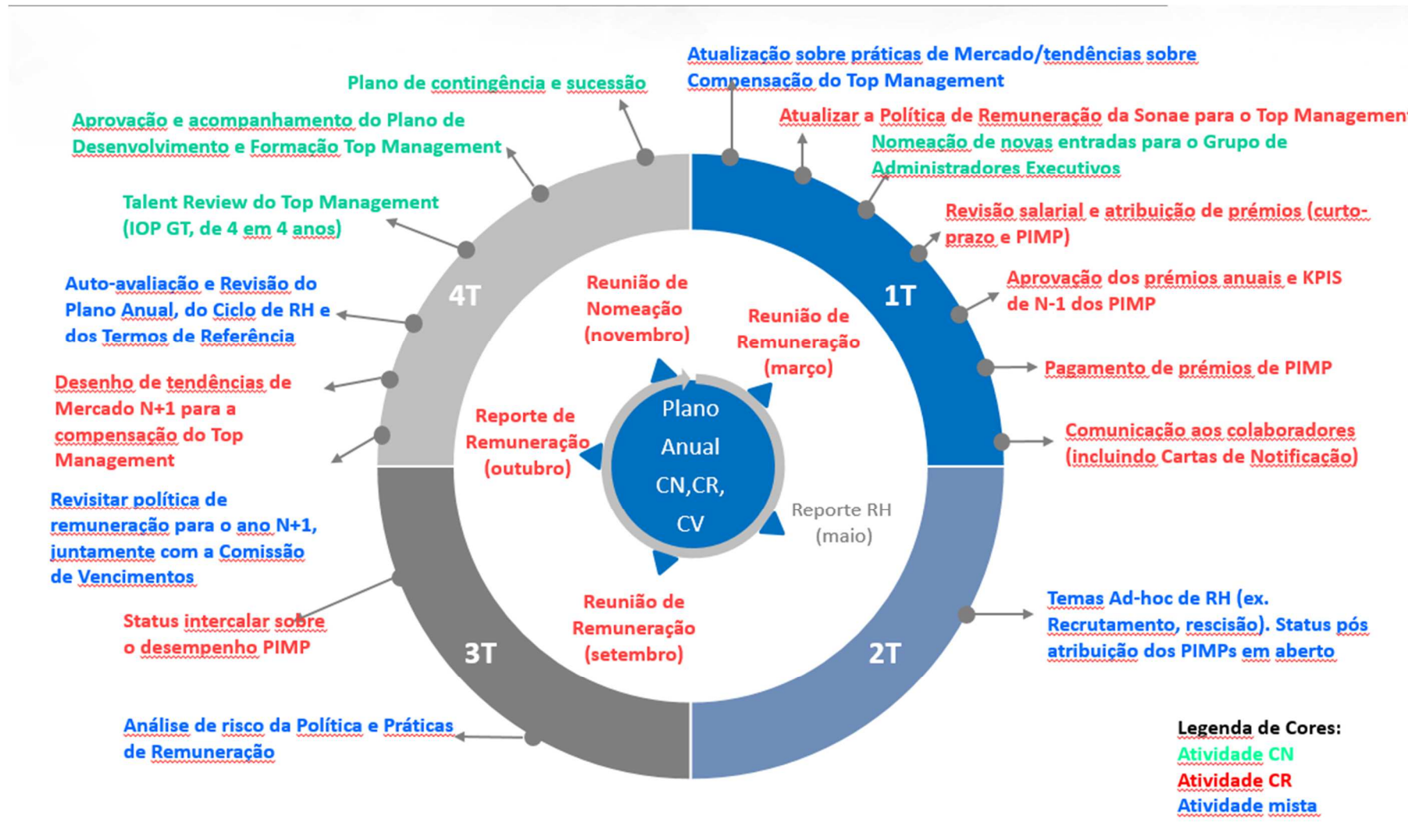
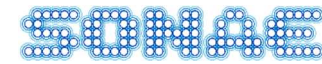


CICLO DE RH e PLANO ANUAL CONSOLIDADO PARA 2019

ABRANGE A COMISSÃO DE NOMEAÇÃO (CN), COMISSÃO DE REMUNERAÇÃO (CR) e COMISSÃO DE REMUNERAÇÃO DE ACIONISTAS (CV)

Anexo A dos Termos de Referência da CN e da CR

Ciclo de RH e Visão Geral do Plano de Atividade Anual Consolidado



março 2019	maio 2019	setembro 2019	outubro 2019	novembro 2019
COMISSÃO DE NOMEAÇÃO E COMISSÃO DE REMUNERAÇÃO (CN E CR)				
<p style="text-align: center;">REUNIÃO DE REMUNERAÇÃO (CR)</p> <p>Revisão Anual do Processo de Avaliação</p> <p>Finalizar análise dos resultados do ano anterior e atribuições:</p> <p>RF 2019 (Real) PVCP 2018 (Real) PVCP 2019 (Objetivo) PVMP 2018 (Real) PVMP 2019 (Objetivo)</p> <p>Divulgação da Revisão da Comissão de Remuneração</p> <p>A Reunião da CV da Sonae realiza-se no dia 22 de março de 2019 (Nota: reunião realizada em conjunto com outras empresas do Grupo Sonae)</p>	<p style="text-align: center;">REPORTE DE RH</p> <p>Avaliar questões pontuais de RH, como processos de recrutamento e rescisão.</p> <p>Analisar o pipeline do PIMP e reportar individualmente a cada um dos seus participantes.</p>	<p style="text-align: center;">REUNIÃO DE REMUNERAÇÃO (CR)</p> <p>Evolução dos KPIs de 2019 (caso seja útil)</p> <p>Revisão da Política de Remuneração Executiva, incluindo métricas de KPIs, PIMP e alinhamento com a Política de Remuneração dos Colaboradores.</p> <p>Revisão do Mapa de Risco para a área de RH</p> <p>Revisão de rácios relevantes preparados para a área de RH</p> <p>Especialistas externos em Remuneração convidados a reunir, caso seja considerado útil.</p>	<p style="text-align: center;">REPORTE DE REMUNERAÇÃO</p> <p>Evolução dos KPIs de 2019 (caso seja útil)</p> <p>Revisão do pipeline de PIMP, ações retidas e reporte individual a cada um dos participantes no PIMP</p>	<p style="text-align: center;">REUNIÃO DE NOMEAÇÃO (CN)</p> <p>Gestão de Talento, incluindo Planos de Sucessão e Contingência</p> <p>Avaliar necessidades de formação dos NEDs e Membros da Comissão Executiva</p> <p>Avaliação interna ou externa annual da CN e CR.</p> <p>Revisão dos Termos de Referência e Plano Anual da CN e CR para 2020.</p>
COMISSÃO DE VENCIMENTOS ('SRC' "COMISSÃO DE VENCIMENTOS" "CV")				
<p>← Reuniões CV somente se houver alterações do Conselho de Administração na Assembleia Geral de Acionistas da Sonae, a 30 de abril de 2019 ou posteriormente →</p>				