

# 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 7

## PROPOSTA

A Comissão de Vencimentos propõe que seja aprovada a seguinte 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, que ora se propõe, adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) 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.

Na determinação da política retributiva são tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração, por um lado, as referências de mercado fornecidas pelos diversos estudos disponíveis em Portugal e nos demais mercados europeus, nomeadamente os elaborados pelos consultores especializados Mercer e Hay Group e por outro lado, as sociedades incluídas no PSI-20 do *Portuguese Stock Index*.

Os planos retributivos a atribuir aos administradores executivos são definidos tendo por referência estudos de mercado relativos a “Top Executives” de Portugal e da Europa, tendo como posicionamento de referência a mediana do mercado para a remuneração fixa e o terceiro quartil para a remuneração total em circunstâncias comparáveis.

As remunerações fixas e as remunerações variáveis objectivo são deliberadas pela Comissão de Vencimentos em diálogo com a Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de

Administração.

A componente fixa da remuneração está alinhada, nos seus intervalos, com os standards do mercado, os quais são aferidos pela equivalente praticada nas sociedades comparáveis.

A componente variável da remuneração, aplicável aos membros executivos, está sujeita 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.

A componente variável da remuneração é aferida 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” (Business KPIs) quer individuais, combinando estes últimos indicadores de desempenho quantificado e não quantificado “Personal Key Performance Indicators” (Personal KPIs). O conteúdo dos indicadores de desempenho e o seu peso específico na determinação da remuneração efectiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objectivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a actividade social.

Para o apuramento da componente variável da remuneração é efectuada 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 actividade da empresa, a performance e os contributos individuais para o sucesso colectivo, que, necessariamente, condicionarão a atribuição da componente fixa e variável do plano retributivo de cada administrador executivo.

A disponibilização efectiva de, pelo menos cinquenta por cento, do valor da remuneração variável atribuída ao administrador executivo, em cada exercício, em resultado da avaliação de desempenho individual e da empresa, é diferida por um período de três anos. Esta componente diferida da remuneração variável é composta por acções, sendo-lhe aplicável o Plano de Atribuição de Acções (Plano) nos termos do respectivo regulamento, anexo à presente proposta. Mantendo a sociedade a opção pela entrega, em substituição das acções, do valor correspondente em dinheiro.

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 respectivo 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.

Para assegurar a efectividade e transparência dos objectivos 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 que se vai iniciar, as acções da sociedade a que possam vir a aceder, por via da participação no Plano, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com excepção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções.

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

### **Administradores Executivos (AE)**

A política de remuneração dos administradores executivos, incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e colectivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objectivo 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, atribuída no primeiro semestre do ano seguinte àquele que diz respeito e condicionada à concretização dos objectivos fixados no ano anterior, dividida 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 AE às flutuações no preço da acção é a forma mais apropriada de alinhar os interesses dos AE com os dos accionistas.

(i) A remuneração fixa do AE é definida em função das competências pessoais e do nível de responsabilidade da função desempenhada por cada AE e é objecto 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 objectivo de facilitar comparações de mercado e promover a equidade interna.

(ii) A remuneração variável, visa orientar e recompensar os AE pelo cumprimento de objectivos pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu próprio desempenho individual e é atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efectuada a avaliação de desempenho. Dado que a atribuição do respectivo valor está dependente da concretização de objectivos, o seu pagamento não se encontra garantido.

(a) O Prémio Variável de Curto Prazo

Este prémio é pago no primeiro semestre do ano seguinte ao que diz respeito.

Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPI's de negócio, económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objectivos que se encontram divididos em KPI's colectivos e departamentais. Os KPI's colectivos consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento (normalmente relacionado com o *Free Cash Flow*), no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da sociedade. Por sua vez os KPI's departamentais de função/negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, sendo directamente influenciados pelo desempenho do AE. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI's individuais.

(b) O Prémio Variável de Médio Prazo

Este prémio destina-se a reforçar a ligação dos AE à sociedade, alinhando os seus interesses com os dos accionistas, e aumentando a consciencialização da importância

do respectivo desempenho para o sucesso global da organização. O valor atribuído corresponde a, no mínimo 100% do Prémio Variável de Curto Prazo, o que significa que o Prémio Variável de Médio Prazo, via participação no Plano, corresponde, no mínimo, a 50% do valor total da remuneração variável.

O valor atribuído em euros será dividido pelo preço médio de cotação de fecho das últimas trinta sessões anteriores à Assembleia Geral ou alternativamente as anteriores a 30 de Abril, se a Assembleia Geral se realizar depois desta data, para apuramento de um número de acções a que corresponde. O valor convertido em acções será ajustado por quaisquer variações ocorridas no capital social ou dividendos (Total Shareholder Return) durante um período de diferimento de 3 anos. Na data de vencimento do Plano, as acções são entregues sem qualquer custo, mantendo a sociedade a opção pela entrega, em sua substituição do valor correspondente em dinheiro.

Considerando as duas componentes variáveis, o valor do objectivo pré-definido varia entre 40% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e objectivo da remuneração variável).

No que se refere ao apuramento de resultados, o valor de cada prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objectivo previamente definido.

### **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; não sendo atribuível qualquer outro valor a título de remuneração ou outra compensação variável aos ANE. A remuneração fixa pode ser incrementada até 5% para os ANE que presidam a uma Comissão do Conselho de Administração.

### **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 retribuição fixa, determinada tendo em conta a situação da sociedade e as práticas de mercado.

### **Dirigentes**

São considerados dirigentes nos termos do art.º 248º- B nº 3 do Código de Valores Mobiliários, para além dos membros dos órgãos sociais acima referidos, os responsáveis que possuem um acesso regular a informação privilegiada e participam nas decisões sobre a gestão e estratégia negocial do emitente.

A política de remuneração aplicável às pessoas que sejam, nos termos da lei, consideradas dirigentes, será equivalente à adoptada 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 respectivo grupo funcional.

### **3. Cumprimento da Recomendação II.1.5.2 da CMVM**

Em observância do estabelecido na referida Recomendação declara-se:

- (i) que as entidades tomadas em consideração como elemento comparativo para a fixação da remuneração são as referidas supra no ponto nº1;
- (ii) não foram efectuados pagamentos relativos á destituição ou cessação de funções de administradores.

Maia, 5 de Março de 2012

A Comissão de Vencimentos,

---

Belmiro Mendes de Azevedo

---

José Neves Adelino

---

José Corte-Real