

Shaping tomorrow with true leadership


PARTE I

A. ESTRUTURA ACIONISTA	8
I. Estrutura do Capital Social	8
1. Estrutura do Capital Social	8
2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações	8
3. Ações Próprias número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias	8
4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos	8
5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo	9
6. Acordos parassociais	9
II. Participações sociais e valores mobiliários detidos por membros dos órgãos de administração e fiscalização	9
7. Participações Qualificadas	9
8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentado nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais	11
9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital	12
10. Relações significativas de natureza comercial entre os(as) titulares de participações qualificadas e a Sociedade	12
B. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES	12
I. Assembleia Geral	12
11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral	13
12. Restrições em matéria de direito de voto	13
13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um(a) único(a) acionista ou por acionistas que com aquele(a) se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários	15
14. Quórum Deliberativo	15
II. Administração e supervisão	15
15. Identificação do modelo de governo adotado	15
16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos(as) administradores(as)	18
17. Composição do Conselho de Administração	18
18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração	20
19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração	21
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada	21
21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade	21
22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração	32
23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração	33
24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos(as) Administradores(as) Executivos(as)	33
25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos(as) Administradores(as) Executivos(as)	34
26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração	34
27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração	34

28. Composição da Comissão Executiva	35
29. Comissões e Assessorias do Conselho de Administração	36
III. Fiscalização	45
30. Identificação do órgão de fiscalização	45
31. Composição	45
32. Independência	46
33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal	46
34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal	46
35. Reuniões do Conselho Fiscal	47
36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal	47
37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo	47
38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização	48
IV. Revisor Oficial de Contas	51
39. Identificação	51
40. Permanência de Funções	51
41. Outros serviços prestados à Sociedade	51
V. Auditor Externo	52
42. Identificação	52
43. Permanência de Funções	52
44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo	52
45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo	52
46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação	52
47. Remuneração paga ao Auditor Externo	53
C. ORGANIZAÇÃO INTERNA	54
I. Estatutos	54
48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias	54
II. Comunicação de Irregularidades	54
49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades	54
III. Controlo Interno e Gestão de Riscos	55
50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno	55
51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade	55
52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco	56
53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos	56
54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos	64
55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira	67
IV. Apoio ao Investidor	69
56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor	69
57. Representante para as Relações com o Mercado	70
58. Pedidos de informação	71

V. Sítio de internet	71
59. Endereço	71
60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais	71
61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões	72
62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos titulares dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, respetivas funções e meios de acesso	72
63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos Societários	72
64. Local onde são divulgadas a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada	72
65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes	72
D. REMUNERAÇÕES	72
I. Competência para a determinação	72
66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos(as) dirigentes da Sociedade	72
II. Comissão de remunerações	73
67. Composição da comissão de remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros e assessores(as)	73
68. Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria da política de remunerações	73
III. Estrutura das Remunerações	74
69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização	74
70. Estruturação da Remuneração dos(as) Administradores(as)	76
71. Componente Variável da remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as)	78
72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração	78
73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações	79
74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções	80
75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários	80
76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os(as) administradores(as), aprovados em assembleia geral	80
IV. Divulgação das Remunerações	80
77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade	80
78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum	83
79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios	83
80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores(as) Executivos(as) por cessação de funções	83

81. Remuneração do Conselho Fisca	84
82. Remuneração do(a) Presidente da Mesa da Assembleia Geral	84
V. Acordos com Implicações Remuneratórias	84
83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador(a) e sua relação com a componente variável da remuneração vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade	84
84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade	84
VI. Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações ("stock options")	85
85. Identificação do plano e destinatários	85
86. Caracterização do Plano	85
87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações ("stock options") de que sejam beneficiários colaboradores(as) e trabalhadores(as) da empresa	86
88. Mecanismos de controlo da participação dos(as) trabalhadores(as) no capital	86
E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS	86
I. Mecanismos e procedimentos de controlo	86
89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas	86
90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2021	87
91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários	87
II. Elementos relativos aos negócios	88
92. Informação sobre negócios com partes relacionadas	88
PARTE II	89
I. Parte Geral	90
II. Acionistas e Assembleia Geral	97
III. Administração não executiva e fiscalização	99
IV. Administração Executiva	102
V. Avaliação do desempenho, remunerações e nomeações	103
VI. Controlo Interno	109
VII. Informação Financeira	110
ANEXO I	114
ANEXO II	127
Conselho de Administração	128
Conselho Fiscal	142



Parte I
Estrutura Acionista,
Organização e Governo
da Sociedade

PARTE I

A. ESTRUTURA ACIONISTA

I. Estrutura do Capital Social

1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sonae – SGPS, SA (doravante Sonae ou Sociedade) é de 2.000.000.000 de euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 2.000.000.000 de ações ordinárias, nominativas, com o valor nominal unitário de 1 euro.

A distribuição do capital e respetivos direitos de voto pelos(as) acionistas titulares de participações qualificadas encontra-se discriminada no ponto II.7.

A totalidade das ações representativas do capital social está admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

As ações da Sonae não têm nenhuma restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade.

3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias

A 31 de dezembro de 2021, a Sociedade detinha 85.146.422 ações próprias em carteira, representativas de 4,2573% do capital social da Sociedade, e a que corresponderia igual percentagem de direitos de voto.

4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sociedade que contenham cláusulas com o objetivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo acionista, nem que cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

A maioria do capital social da Sociedade é imputada a uma única sociedade acionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sonae e a Grosvenor Group Limited (“Grosvenor”), relativo à Sonae Sierra, SGPS, SA, confere à Grosvenor um direito de saída em caso de mudança de controlo na Sonae Sierra, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo, direta ou indiretamente, passar a ser atribuído a outros que não ao atual acionista de referência ou a algum(a) dos(as) seus(suas) atuais acionistas ou respetivos familiares. A Sonae tem, também, mecanismos contratuais de proteção, incluindo um direito de call-option sobre a participação acionista da Grosvenor em caso de alterações do atual controlo acionista desta última. Trata-se de cláusula standard neste tipo de acordos, divulgada há vários anos ao mercado neste Relatório, e que não se considera suscetível de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações da Sociedade.

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

6. Acordos parassociais

O Conselho de Administração desconhece a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objeto a Sociedade.

II. Participações sociais e valores mobiliários detidos por membros dos órgãos de administração e fiscalização

7. Participações Qualificadas

Participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2021, concordantes com a definição em vigor a essa data decorrente do art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, e de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de votos correspondentes, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º n.º 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,4499%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	849.533.095	42,4767%	44,3654%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	14.901	0,0007%	0,0008%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Sonae SGPS, S.A e da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	724.707	0,0362%	0,0378%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae, SGPS, S.A. e da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	30.000	0,0015%	0,0016%
Através de Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (administrador da Sonae, SGPS, S.A. e da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	444.625	0,0222%	0,0232%
Através da Migracom, S.A. (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A. e da Sonae, SGPS, S.A. Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	4.221.599	0,2111%	0,2205%
Através da Linhacom, SGPS, S.A. (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. e da Sonae, SGPS, S.A. Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	189.314	0,0095%	0,0099%
Através da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. e da Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	2.021.855	0,1011%	0,1056%
Através da Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. e da Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	662.987	0,0331%	0,0346%
Através de Carlos António Rocha Moreira da Silva (administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	50.000	0,0025%	0,0026%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, S.A.	1.057.993.083	52,8997%	55,2519%
Criteria Caixa, S.A.	40.019.035	2,0010%	2,0899%
Total imputável a Criteria Caixa, S.A.	40.019.035	2,0010%	2,0899%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade por referência a 31 de dezembro de 2021.

(I) A Efanor Investimentos, SGPS, SA deixou, com efeitos a 29 de novembro de 2017, de ter um acionista de controlo nos termos e para os efeitos dos arts. 20.º e 21.º do Código dos Valores Mobiliários

* Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto nos termos da alínea b) do n.º3 do artigo 16.º do Código dos Valores Mobiliários

**Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto cujo exercício não está suspenso

A informação atualizada sobre participações qualificadas está acessível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/>.

8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentado nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais

Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais

Divulgação do número de ações e de outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e fiscalização ou por dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas nos termos do artigo 29-R do Código dos Valores Mobiliários, e descritivo das transações efetuadas sobre os referidos valores mobiliários no decurso do exercício em análise.

Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2021	Saldo em 31.12.2021
	Número de ações	Preço médio (€)	Número de ações	Preço médio (€)		Número de ações
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)						
	Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)				Minoritário	
	Migracom, SA (3)				Dominante	
	Sonae - SGPS, SA					30.000
	Venda	23/12/2021	1.023.075	0,955		
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*) (**)						
	Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (6)				Dominante	
	Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (7)				Dominante	
	Sonae - SGPS, SA					444.625
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)						
	Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)				Minoritário	
	Sonae - SGPS, SA					14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)						
	Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)				Minoritário	
	Sonae - SGPS, SA					724.707
	Linhacom, SGPS, SA (5)				Dominante	
Carlos António Rocha Moreira da Silva (*) (**)						
	Sonae - SGPS, SA					50.000
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh (*)						
	Sonae - SGPS, SA					112.300
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores (*)						
	Sonae - SGPS, SA					10.306

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2021	Saldo em 31.12.2021
		Quantidade e	Valor Md. (€)	Quantidade e	Valor Md. (€)		Quantidade
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							200.100.000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
(2) Pareuro, BV							
Sonae - SGPS, SA							849.533.095
(3) Migracom, SA							
Sonae - SGPS, SA							4.221.599
Compra	23/12/2021	1.023.075	0,955				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
(4) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae - SGPS, SA							5.398.465
(5) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							189.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
(6) Enxomil - Consultoria e Gestão, SA							
Sonae - SGPS, SA							2.021.855
(7) Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA							
Sonae - SGPS, SA							662.987

* administrador da Sociedade

** administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)

*** administrador da sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)

9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital

A competência atribuída pelos Estatutos ao Conselho de Administração para aumentar o capital da Sociedade cessou a sua vigência em abril de 2011, pelo que, a partir daquela data, tal competência pertence exclusivamente à Assembleia Geral de Acionistas.

10. Relações significativas de natureza comercial entre os(as) titulares de participações qualificadas e a Sociedade

Não existem relações significativas de natureza comercial entre titulares de participações qualificadas notificadas à Sociedade, e esta última.

B. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

I. Assembleia Geral

As Assembleias Gerais de Acionistas são conduzidas pela Mesa da Assembleia Geral cujos membros são eleitos(as) pelos(as) acionistas para um mandato de quatro anos coincidente com o mandato dos demais órgãos sociais.

a. Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral

Na Assembleia Geral de 2019 foram eleitos membros da Mesa para o mandato 2019-2022:

Mesa da Assembleia Geral

Carlos Manuel de Brito do Nascimento Lucena, Presidente

Maria Daniela Farto Baptista Passos, Secretária

b. Exercício do direito de voto

12. Restrições em matéria de direito de voto

12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações

O capital social da Sociedade é representado, na sua totalidade, por uma única categoria de ações, ordinárias, correspondendo a cada ação um voto. Não existem quaisquer limitações estatutárias ao exercício do direito de voto. O bloqueio das ações não é condição de participação na Assembleia Geral, sendo a **“Data de Registo” o momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e para o exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral, em conformidade com o disposto no número 1 do artigo 23.º-C do Código dos Valores Mobiliários. A “Data de Registo” é também o momento temporal relevante para a participação e votação dos(as) acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio, mas por conta de clientes.**

12.2. Representação

O direito de voto por representação e o seu modo de exercício encontram-se descritos nas respetivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

Os(as) acionistas podem fazer-se representar na Assembleia Geral mediante documento de representação escrito, dirigido e entregue ao(à) Presidente da Mesa da Assembleia Geral até ao início dos trabalhos, indicando o nome, o domicílio do(a) representante e a data da reunião da Assembleia Geral, podendo para o efeito ser utilizado o endereço de correio eletrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um(a) acionista pode nomear diferentes representantes relativamente às ações detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do artigo 385.º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos(às) acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta dos(as) clientes.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sociedade disponibiliza informação adequada para que os(as)

acionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos(às) seus(suas) representantes, através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo de carta de representação, todos disponíveis na página da internet da Sociedade (<https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>).

12.3. Voto por correspondência

Os(as) acionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao(à) Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou por via eletrónica, com pelo menos três dias úteis de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo(a) titular das ações, ou pelo(a) seu(sua) representante legal, devendo o(a) acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu documento de identificação nacional ou de passaporte, nos termos do n.º 2 do artigo 5.º da Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro, com a redação introduzida pela Lei n.º 32/2017, de 1 de junho ou, alternativamente, conter a mesma declaração a assinatura reconhecida nos termos legais aplicáveis, e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica, deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo(a) Presidente da Mesa na convocatória da respetiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

Compete ao(à) Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao(à) seu(sua) substituto(a), verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites.

12.4. Voto eletrónico

O voto eletrónico encontra-se disponível na modalidade de voto por via eletrónica e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado, em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>, um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

A Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2021, em virtude das condicionantes impostas pela situação sanitária decorrente da pandemia COVID-19, atendeu às recomendações da CMVM em matéria **de realização de assembleias gerais** (“Recomendações no âmbito da realização de Assembleias Gerais”, de 20 de março de 2020), teve lugar com recurso a meios telemáticos, ao abrigo do disposto na alínea b) do n.º 6 do artigo 377.º do Código das Sociedades Comerciais e no artigo 24.º Estatutos da Sociedade. O Presidente da Mesa da Assembleia Geral incentivou os(as) senhores(as) acionistas à participação através da emissão de voto por correspondência eletrónica, tendo colocado à disposição dos(as) mesmos(as) todos os meios necessários para o efeito, assegurado a verificação de autenticidade e garantia de confidencialidade, bem como fornecido aos(as) acionistas toda a informação solicitada e atinente à sua participação.

13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um(a) único(a) acionista ou por acionistas que com aquele(a) se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários

Não existe qualquer limitação estatutária ao exercício do direito de voto.

14. Quórum Deliberativo

Nos termos estatutários, a Assembleia Geral só pode funcionar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados(as) acionistas que detenham mais de 50% do capital social.

Em segunda convocatória, a Assembleia Geral pode deliberar independentemente do número de acionistas presentes e do capital social que representem.

O quórum deliberativo da Assembleia Geral está em conformidade com o disposto no Código das Sociedades Comerciais.

II. Administração e supervisão

a. Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado

A Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é atribuída ao Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização é composta pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica da Sociedade e proceder à designação e supervisão da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por ele constituídas.

O Conselho de Administração considera que o modelo de governo adotado se demonstra adequado ao exercício das competências de cada um dos órgãos sociais, assegurando, de forma equilibrada, quer a sua independência, quer o funcionamento do respetivo interface. Adicionalmente, as comissões especializadas, adstritas a suportar o Conselho de Administração em matérias de especial relevância, maximizam a qualidade da performance do órgão de administração, reforçando a excelência do seu processo decisório.

Na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2021 foi aprovada a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização que sucede à anterior Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, esta última aprovada enquanto a Sociedade se encontrava obrigada aos termos dos artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), e ao abrigo da qual foram avaliados os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal eleitos para o mandato 2019-2022.

A Política em vigor está disponível no endereço eletrónico da Sociedade

https://www.sonae.pt/fotos/ag/04_proposta_politica_interna_de_selecao_e_avaliacao_de_adequacao_aga_sonae_2021_13450209946064677c57fe2.pdf constituindo a proposta número quatro, apresentada e aprovada na referida Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2021. A referida política, é orientada pela afirmação de diversos princípios estruturantes, incluindo quanto à diversidade, que aqui se transcrevem:

“FINALIDADE DA POLÍTICA

Os candidatos a membros dos órgãos de administração e fiscalização da Sonae – SGPS, SA (doravante a “Sonae” ou a “Sociedade”) devem ser selecionados através de processos de seleção transparentes que objetivamente avaliem a sua adequação, individual e coletiva, tendo em conta as competências legais e estatutárias do órgão que irão integrar e, se aplicável, a natureza executiva ou não executiva e âmbito do respetivo pelouro funcional. Nos processos de seleção devem ser, em particular, observados critérios de meritocracia e de diversidade de composição, incluindo de género, para maximização da capacidade de desempenho do órgão e equilíbrio da respetiva composição, de acordo com as melhores práticas de mercado e o enquadramento legal e recomendatório aplicável.

2. CRITÉRIOS DE MÉRITO INDIVIDUAL

2.1. Experiência. O perfil do candidato deve evidenciar experiência no exercício de cargos com a senioridade necessária à avaliação e desafio dos gestores mais seniores do Grupo e cujas valências possam aduzir um contributo pertinente para a definição da estratégia corporativa do Grupo e das suas principais subsidiárias. Na avaliação da adequação do perfil do candidato deve ser considerada a sua prévia experiência na participação em processos de decisão complexos, sob condicionantes de tempo e de densidade de temáticas, que evidenciem a resiliência e perseverança da sua clareza de propósito, capacidade de análise, e capacidade de comunicação.

2.2. Competência. Os candidatos devem possuir conhecimentos especializados de setores de atividade, mercados e geografias de relevante atuação da Sonae ou competências técnicas especialmente importantes de forma a que o conselho, no seu conjunto, tenha inequivocamente a capacidade de identificação e avaliação da envolvência estratégica e dos fatores de risco da atividade do Grupo. Os candidatos devem assumir o compromisso de consistentemente manterem os seus conhecimentos atualizados e ajustados a um elevado nível de excelência, por forma a, a cada momento, estarem habilitados, conforme o perfil das suas funções, a implementar, supervisionar e desafiar a estratégia e políticas do Grupo.

2.3. Independência e Integridade. No processo de seleção do candidato deve ser considerado um perfil de atuação que assegure credibilidade, lealdade e transparência no cumprimento tempestivo dos deveres fiduciários em alinhamento material com as boas práticas de governo e com os valores e princípios éticos da Sonae. O perfil dos candidatos deve evidenciar a capacidade de exercício de funções com isenção, sentido crítico, autonomia e independência.

2.4. Disponibilidade. Na avaliação da adequação deve ser valorizada a disponibilidade para a afetação do tempo adequada ao cabal exercício da função e das suas responsabilidades.

3. REQUISITOS DE COMPOSIÇÃO COLETIVA DO ÓRGÃO

3.1. Complementaridade. A composição do órgão deve assegurar a complementaridade dos perfis dos candidatos para maximização do nível de desempenho do coletivo do órgão, no cumprimento das respetivas funções legais e estatutárias em todas as áreas relevantes de atuação.

3.2. Diversidade. No processo de seleção de candidatos aos órgãos de administração e de fiscalização deverá ser tendencialmente promovida, na medida do adequado e proporcional às competências particulares do órgão em questão, a diversidade da sua composição, considerando, entre outros fatores, o género, a nacionalidade, as habilitações académicas e o background profissional. A composição dos órgãos societários deverá sempre cumprir a diversidade de género imposta pela lei.

3.3. Conflitos de Interesses. O órgão de administração e o órgão de fiscalização definirão os procedimentos internos em matéria de prevenção e atuação em situação de conflitos de interesses ou de incompatibilidade de exercício de funções, em observância das boas práticas de governo e dos princípios legais aplicáveis.

3.4. Representatividade de membros independentes. O Conselho de Administração deverá incluir um número adequado de membros não-executivos independentes, considerando as recomendações do código de governo societário adotado pela Sonae.

3.5. Regras particulares do Conselho Fiscal. O Conselho Fiscal deverá na sua composição, quer em qualificações profissionais, quer em diversidade de género, quer na representatividade de membros independentes, respeitar os preceitos legais aplicáveis em cada momento em vigor.

4. RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO. A responsabilidade pela avaliação da adequação dos candidatos a membros para integrar o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal a eleger em Assembleia Geral caberá ao acionista ou acionistas proponentes, ou, a solicitação do acionista ou acionistas proponentes, à Comissão de Vencimentos com as competências constantes do art.º 399.º do Código das Sociedades Comerciais.

A responsabilidade pela avaliação da adequação dos membros a integrar o Conselho de Administração por via de cooptação, nos termos legais aplicáveis, compete ao Conselho de Administração, o qual pode, se o entender, suportar a sua deliberação em proposta da Comissão de Nomeação, nos termos do que se encontrar estabelecido no Regulamento do Conselho de Administração e no Regulamento da Comissão de Nomeação, disponíveis em www.sonae.pt, sem prejuízo da submissão da cooptação realizada a ratificação pela primeira Assembleia Geral de Acionistas seguinte, nos termos do n.º 4 do art.º 393.º do Código das Sociedades Comerciais.

A responsabilidade pela avaliação da adequação e independência do Revisor Oficial de Contas, bem como a proposta do membro a eleger, é da exclusiva competência do Conselho Fiscal, nos termos da lei.”

No Conselho de Administração e no Conselho Fiscal, cuja composição se descreve nos pontos 17 e seção III, a), infra, a proporção de membros de cada sexo respeita as disposições do artigo 5.º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto.

Adicionalmente, a Sociedade tem vindo a aprovar, desde 2019, e tem em vigor, um Plano para a Igualdade de Género, aplicável aos colaboradores e membros dos órgãos sociais do Grupo, cujo teor

pode ser consultado em <https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/>.

A diversidade e a experiência profissional dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal encontram-se descritas no Anexo II ao presente Relatório.

16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos(as) administradores(as)

Nos termos da lei e dos Estatutos, os(as) Administradores(as) são eleitos(as) para integrar o Conselho de Administração pela Assembleia Geral.

Nos termos estatutários admite-se que um(a) Administrador(a) possa ser eleito(a) individualmente se existirem propostas subscritas por acionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros(as) acionistas, ações representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O(a) mesmo(a) acionista não pode subscrever mais do que uma lista. Cada proposta deverá conter a identificação de, pelo menos, duas pessoas elegíveis. Se existirem várias propostas subscritas por diferentes acionistas ou grupos de acionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas.

Os Estatutos estabelecem, em conformidade com a lei, que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer Administrador(a), que não o(a) Administrador(a) eleito(a) ao abrigo da regra das minorias (caso em que se procederá a nova eleição), o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos(as) acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação é responsável pela identificação de potenciais candidatos(as) ao cargo de Administrador(a) com o perfil adequado ao exercício das funções de administração e em conformidade com a política aprovada.

A falta definitiva, por qualquer motivo, de Administrador(a) eleito(a) ao abrigo das regras especiais acima descritas, determina a obrigação de uma nova eleição pela Assembleia Geral.

Compete ao Conselho de Administração designar o(a) seu(sua) Presidente.

17. Composição do Conselho de Administração

Nos termos estatutários, o Conselho de Administração pode ser composto por um número par ou ímpar de membros, entre um mínimo de três e um máximo de onze, eleitos pelos(as) acionistas em Assembleia Geral de Acionistas, tendo o(a) Presidente do Conselho de Administração voto de qualidade.

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, foram eleitos(as) para integrar o Conselho de Administração no mandato 2019-2022 os seguintes membros:

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

José Manuel Neves Adelino

Margaret Lorraine Trainer

Marcelo Faria de Lima

Carlos António Rocha Moreira da Silva

Fuencisla Clemares

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

Os membros do Conselho de Administração foram primeiramente eleitos nos termos seguintes:

Histórico de nomeação do Conselho de Administração	Primeira Nomeação	Fim do presente mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2022
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2022
José Manuel Neves Adelino	2007	2022
Margaret Lorraine Trainer	2015	2022
Marcelo Faria de Lima	2015	2022
Carlos António Rocha Moreira da Silva	2019	2022
Fuencisla Clemares	2019	2022
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	2019	2022
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	2019	2022
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	2019	2022

18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração

Conselho de Administração	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração – Não Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Administrador Não Executivo
José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”)
Margaret Lorraine Trainer	Administradora Não Executiva Independente Sénior (“SID Director”)
Marcelo Faria de Lima	Administrador Não Executivo Independente
Carlos António Rocha Moreira da Silva	Administrador Não Executivo
Fuencisla Clemares	Administradora Não Executiva Independente
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Administrador Não Executivo Independente
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	CEO – Presidente da Comissão Executiva
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	CFO – Administrador Executivo

A composição do Conselho de Administração obedece a um equilíbrio coletivo entre o número de Administradores(as) Executivos(as) e Não Executivos(as) e, entre estes, a um adequado número de membros independentes. Esta composição satisfaz a dimensão, a natureza e complexidade dos negócios desenvolvidos pela Sociedade e pelo Grupo, bem como aos riscos aos mesmos inerentes, e é garante de uma competente supervisão, monitorização e avaliação da atividade dos membros executivos do Conselho de Administração.

O Administrador José Manuel Neves Adelino reúne as condições que permitem a sua qualificação como Administrador independente à luz das disposições legais e critérios estabelecidos pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários no ponto 18.1 ao Anexo II ao Regulamento 4/2013 ao abrigo do qual é elaborado o presente Relatório de Governo. Todavia, não reúne todos os requisitos impostos pela Recomendação III.4 do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (“IPCG”) para ser classificado como independente, em virtude, exclusivamente, de se encontrar no exercício das funções há mais de 12 anos.

De acordo com as melhores práticas de bom governo e em cumprimento do estabelecido no n.º3 do artigo 1.º do Regulamento do Conselho de Administração, o Conselho de Administração, na sua reunião de 14 de maio de 2019, designou a Administradora Margaret Lorraine Trainer como Administradora **Independente Sénior (“SID Director”)** e o Administrador José Manuel Neves Adelino como Administrador **Não Executivo Sénior (“Lead Director”)**.

Em continuidade com o modelo consistentemente praticado pela Sociedade, estes membros não executivos do órgão de administração, no contexto das respetivas responsabilidades atribuídas pelo Conselho de Administração e enquanto, **respetivamente “Sid Director” e “Lead Director”, facilitam o desempenho das funções dos(as) demais Administradores(as) Não Executivos(as), ao promoverem:**

- A coordenação, de acordo com as melhores práticas de governo societário, do exercício das funções

dos(as) Administradores(as) Não Executivos(as), quer no seio do Conselho de Administração, quer nas respetivas comissões especializadas deste órgão de que fazem parte, garantindo-se, assim, a existência de condições reforçadas para o exercício das suas competências de forma independente e informada;

- A existência de um adequado e tempestivo fluxo de informação a prestar pela Comissão Executiva, através do cumprimento dos procedimentos de reporte estabelecidos;
- A observância de um procedimento de divulgação atempada da informação necessária ao exercício das competências legais e estatutárias dos restantes órgãos sociais e comissões, garantindo a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas;
- A concretização da missão da Comissão de Ética, da qual é Presidente o Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”).

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração

Os elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração em exercício encontram-se no Anexo II a este Relatório.

20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

O Presidente do Conselho de Administração, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, e a Presidente da Comissão Executiva, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, são irmãos, acionistas e membros do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA, sociedade a quem é imputado o controlo da maioria do capital social e dos direitos de voto da Sonae. Os Administradores Não Executivos Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério e Carlos António Rocha Moreira da Silva são ambos Administradores da Efanor Investimentos, SGPS, SA.

Para além das acima identificadas e de acordo com as declarações individualmente prestadas, não existem quaisquer outras relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, entre acionistas titulares de participações qualificadas superiores a 2% dos direitos de voto, e os demais membros do Conselho de Administração.

21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade

As competências foram repartidas entre os vários órgãos sociais nos termos que se descrevem:



Conselho de Administração

Administradores executivos

CEO
Maria Cláudia
Teixeira de Azevedo

CFO
João Pedro Magalhães
da Silva Torres Dolores

Administradores não executivos

- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (**Presidente do Conselho**)
- Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
- José Manuel Neves Adelino
- Marcelo Faria de Lima
- Margaret Lorraine Trainer
- Carlos António Rocha Moreira da Silva
- Fuencisla Clemares
- Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh



Presidente
Duarte Paulo Teixeira
de Azevedo

Administradores Não Executivos

- Margaret Lorraine Trainer
- Marcelo Faria de Lima
- Carlos António Rocha Moreira da Silva
- Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh



Presidente
Margaret Lorraine Trainer

Administradores Não Executivos

- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo
- Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
- Fuencisla Clemares
- Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh



Presidente
José Manuel Neves Adelino

Administradores Não Executivos

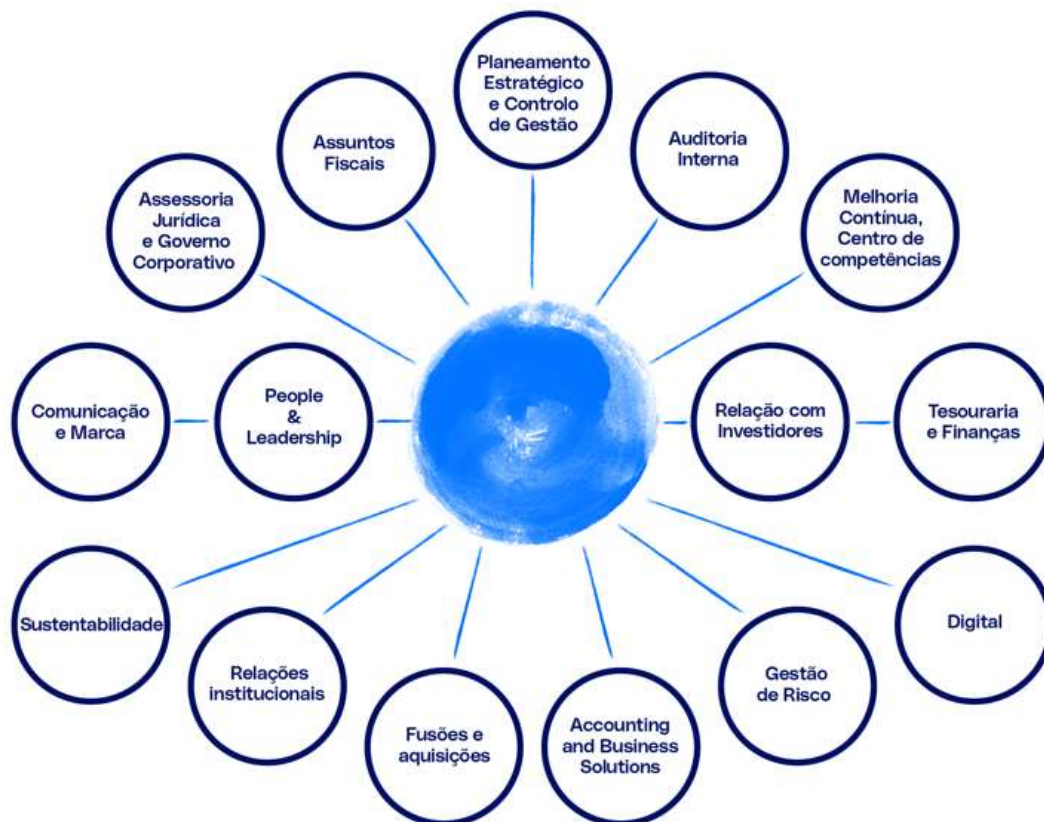
- Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
- Margaret Lorraine Trainer
- Marcelo Faria de Lima
- Carlos António Rocha Moreira da Silva
- Fuencisla Clemares
- Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Comissão Executiva

CEO
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

CFO
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes direções corporativas:



Assessoria Jurídica e Governo Corporativo

Principais responsabilidades:

- Apoio legal à atividade da Sonae e gestão de portefólio;
- Relação com a Euronext Lisbon, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os(as) acionistas no âmbito de temas legais;
- Gestão legal da política do Governo das Sociedades no suporte ao cumprimento das melhores práticas;
- Coordenação da partilha de experiências e conhecimento entre equipas legais.

Assuntos Fiscais

Principais responsabilidades:

- Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais;
- Colaboração na definição da estratégia e dos objetivos de natureza fiscal, nomeadamente no apoio à internacionalização;
- Consultoria nas atividades de Fusões e Aquisições bem como às operações de reestruturação;

- Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proativa das matérias fiscais;
- Otimização da eficiência fiscal, nomeadamente:
 - Controlo e monitorização de todos os procedimentos fiscais;
 - Garantia do cumprimento das obrigações fiscais;
 - Controlo de todos os grupos fiscais existentes;
- Gestão dos dossiers de preços de transferência e da declaração financeira e fiscal por país (CBCR: *country by country report*);
- Monitorização de todos os processos de litigação contra a Administração Fiscal;
- Consultoria Fiscal pelo estudo das diversas matérias de âmbito fiscal.

Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

- Execução de auditorias aos processos mais relevantes dos negócios, auditorias de segurança alimentar e auditorias aos sistemas de informação do Centro Corporativo e dos Negócios de Retalho, Centros Comerciais, Gestão de Investimentos e Financial Services da Sonae;
- Apoio operacional à Comissão de Coordenação de Auditoria da Sonae.

Comunicação e Marca

Principais responsabilidades:

- Definição do posicionamento interno e externo da marca Sonae e implementação das iniciativas que materializam esse posicionamento;
- Gestão da Comunicação externa, nomeadamente gestão da presença online nos canais próprios e nas redes sociais, bem como na relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação, pedidos de informação e gestão de crise;
- Desenvolvimento e implementação do programa de comunicação interno da Sonae com os(as) colaboradores(as), nos temas transversais aos vários negócios;
- Definição e implementação da estratégia de responsabilidade corporativa, de forma a maximizar a criação de valor social de longo prazo, nomeadamente nas áreas de investimento na comunidade, voluntariado e gestão das relações de mecenato;

Tesouraria e Finanças

Principais responsabilidades:

- Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, através da proposta, implementação e controlo de políticas de risco adequadas;

- Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- Gestão de tesouraria e pagadoria e de meios de recebimento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- Gestão dos diversos riscos financeiros da Sociedade e dos negócios de retalho;
- Elaboração de políticas de risco de crédito adequadas às características dos diversos negócios da Sonae;
- Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais e gestão de riscos financeiros;
- Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;
- Apoio aos negócios da Sonae na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;
- Apoio à Comissão de Finanças da Sonae;
- Suporte à elaboração do reporting financeiro e de monitorização dos principais riscos financeiros.

Fusões e Aquisições

Principais responsabilidades:

- Desenvolvimento e execução de Fusões e Aquisições a nível corporativo e de unidade de negócio no grupo Sonae, incluindo apoio à gestão do portefólio corporativo;
- Assegurar a identificação, avaliação, due diligence, negociação e execução de aquisições, alienações e joint-ventures no grupo Sonae;
- Reforçar o business networking com os principais players da indústria e de M&A.

Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- Promoção de uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
- Desenvolvimento da política de gestão de risco e assegurar que esta se mantém atualizada;
- Desenvolvimento, implementação, revisão e manutenção de processos e metodologias de gestão de risco;
- Coordenação das atividades de gestão de risco e do seu reporte;
- Colaboração na identificação dos riscos críticos e acompanhamento do seu desenvolvimento e da implementação de indicadores de risco e de ações de mitigação;
- Apoio aos negócios no desenvolvimento de processos de resposta aos riscos, nomeadamente planos de contingência e de continuidade dos negócios;

- Apoio ao Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

Melhoria Contínua, Centro de Competências (IOW – *Improving Our Work*)

Principais responsabilidades:

- Desenvolver o Sistema de Melhoria Contínua da Sonae (IOW);
- Desenvolver e disponibilizar formação IOW para todos os negócios da Sonae, em boas práticas de gestão IOW;
- Coordenar, desafiar, capacitar e suportar os responsáveis pela implementação e sustentação do IOW em todos os negócios e geografias da Sonae;
- Desafiar e aconselhar as lideranças dos negócios sobre a adoção de boas práticas de gestão IOW, tendo em vista a obtenção de resultados de classe mundial;
- Promover a partilha entre negócios de boas práticas de gestão, assim como celebrar casos com bons resultados;
- Coordenar a atividade do Grupo Consultivo IOW, propondo novas políticas e orientações sobre boas práticas para trabalhar melhor.

Digital

Principais responsabilidades:

- Desafiar, aconselhar e acompanhar cada uma das empresas do universo Sonae no seu percurso de transformação digital:
 - Promovendo a reflexão sobre o futuro digital;
 - Fomentando a partilha de conhecimentos e melhores práticas internas e externas;
 - Estimulando o *networking* interno e externo;
 - Identificando e fomentando a captura de sinergias entre as diferentes empresas do Grupo;
 - Potenciando o contínuo desenvolvimento do talento digital, visando a preparação dos quadros das empresas Sonae para um presente e futuro cada vez mais digital;
 - Identificando oportunidades sobre negócios de base digital e potenciando o seu desenvolvimento.

Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- Apoio ao desenvolvimento da estratégia corporativa e dos negócios;
- Coordenação do processo anual de orçamento da Sonae e realização do controlo relativo à sua execução;
- Desafio aos negócios e áreas corporativas quanto aos objetivos a que se propõem de modo a

constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios do grupo, a sua performance e resultados;

- Preparação da informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anual;
- Suporte às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio (responsabilidade pela análise do capital investido e respetivo retorno);
- Partilha de tendências, informação e melhores práticas entre os vários negócios e áreas corporativas;
- Monitorização, implementação e partilha de informação macroeconómica relevante para os vários negócios.

People and Leadership

Principais responsabilidades:

- Liderar a função de Recursos Humanos, moldando ativamente a cultura do Grupo, a atitude de liderança e a sua *EVP*;
- Garantir que os negócios da Sonae se mantêm competitivos e que têm as competências necessárias no futuro, através da ativação e entrega, em colbaoração com as diferentes empresas do Grupo, das estratégias de gestão de talento, gestão de desempenho, desenvolvimento de pessoas, gestão de compensação e recompensas, experiência de colaborador e de diversidade, equidade e inclusão;
- Conduzir o futuro do Grupo Sonae desafiando o presente e agindo como agente de mudança, encorajando um pensamento transformativo e criando uma cultura de aprendizagem contínua;
- Definir os princípios orientadores da estratégia de gestão de pessoas, bem como os seus processos chave, de forma a garantir consistência entre as diferentes empresas do Grupo, respeitando simultaneamente o nosso modelo organizacional descentralizado;
- Tutelar o Grupo Consultivo de Recursos Humanos de forma a garantir alinhamento entre as empresas do Grupo e que as nossas práticas de Recursos Humanos se mantêm consistentes com a respetiva estratégia;
- Apoio ao Conselho de Administração no sentido de assegurar condutas e comportamentos consistentes com os valores e cultura da Sonae.

Relações com Investidores

Principais responsabilidades:

- Gestão da relação entre a Sonae e a Comunidade financeira através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa;
- Apoio à Comissão Executiva e Administradores(as) providenciando-lhes informação relevante

sobre o mercado de capitais;

- Apoio à Comunicação Externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais.

Relações Institucionais

Principais responsabilidades:

- Gerir e coordenar as relações institucionais da Sonae com o Governo, instituições europeias, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- Desenvolver relações efetivas e de qualidade com stakeholders internos e externos, de forma a, pro-ativamente, antecipar situações que representem potenciais oportunidades ou riscos para a atividade da Sonae, e promover estratégias de ação correspondentes;
- Representar a Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e promover os temas estratégicos para o grupo.

Sustentabilidade

Principais responsabilidades:

- Apoiar a Comissão Executiva na definição, implementação e monitorização da estratégia corporativa de sustentabilidade da Sonae;
- Assegurar o cumprimento dos Princípios e Compromissos de Sustentabilidade assumidos externamente;
- Coordenar a atividade do Grupo Consultivo de Sustentabilidade, tendo em vista a prossecução do propósito de sustentabilidade das empresas da esfera Efanor;
- Desafiar, aconselhar e acompanhar cada uma das empresas Sonae na construção do seu percurso de sustentabilidade, através de:
 - Acompanhamento e partilha de conhecimento, tendências, soluções e melhores práticas internas e externas;
 - Fomentação do *networking* interno e externo;
 - Captura de sinergias entre as diferentes empresas do Grupo.
- Coordenar a consolidação das informações de gestão de sustentabilidade das empresas Sonae para o reporte de informação;
- Contribuir para a consolidação das informações a reportar no âmbito de ratings de ESG do mercado financeiro;
- Promover a cultura e o conhecimento de sustentabilidade e das práticas das empresas Sonae, interna e externamente.

Accounting & Business Solutions (ABS)

Principais responsabilidades:

- Gestão eficaz e eficiente dos processos administrativos dos negócios de retalho e da Sonae, incluindo as seguintes áreas:
 - Contas a Pagar;
 - Contas a Receber;
 - Contabilidade;
 - Consolidação de Contas
 - Controlo e supervisão dos vários processos contabilísticos, registos e transações, garantindo a sua fiabilidade e o reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
 - Elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das diversas empresas do Grupo.

A Sociedade também criou igualmente as seguintes estruturas permanentes de coordenação e partilha de conhecimento, todas elas presididas por membros da sua Comissão Executiva:

Comissão de Finanças e Tesouraria

A Comissão de Finanças e Tesouraria é composta por cada um(a) dos(as) Administradores(as) financeiros, pelos(as) diretores(as) responsáveis pela área de corporate finance em cada um dos negócios e pelos(as) diretores(as) funcionais do Centro Corporativo, considerados relevantes para os assuntos em agenda. A Comissão reúne mensalmente com as principais responsabilidades:

- analisar e discutir as matérias financeiras com mais relevo para os negócios da Sonae;
- monitorizar a evolução dos mercados de dívida e das relações com os bancos;
- monitorizar a evolução dos mercados de capitais;
- monitorizar o desenvolvimento dos mercados financeiros;
- elaborar relatórios sobre a situação financeira do Grupo Sonae e a execução do orçamento;
- partilhar experiências sobre as melhores práticas no domínio financeiro e coordenar a abordagem aos mercados financeiros;
- monitorizar a evolução financeira do Grupo e as políticas de financiamento de cada negócio.

Comissão de Coordenação de Auditoria

A Comissão de Coordenação de Auditoria é integrada pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, bem como pelos(as) responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o(a) Diretor(a) de Governo Societário e o(a) Diretor(a) de Gestão de Risco do Grupo. A Comissão reúne trimestralmente e tem as seguintes responsabilidades principais:

- aconselhar o Conselho de Administração em matéria de políticas de auditoria interna e relação com os auditores externos;
- informar sobre os planos de auditoria interna das empresas Sonae;
- monitorizar as atividades de auditoria interna, nomeadamente através da análise de relatórios trimestrais e recomendações de melhoria;
- monitorizar as auditorias externas através da análise dos seus relatórios;
- decidir sobre a execução de auditorias internas não agendadas;
- promover o desenvolvimento dos recursos humanos na área da auditoria interna;
- propor a aquisição, desenvolvimento e implementação de novos sistemas e metodologias de auditoria interna a serem aplicados no Grupo Sonae;
- dar pareceres e cooperar na seleção do auditor externo da Sociedade;
- promover a partilha de conhecimentos e experiências entre equipas de auditoria interna dos diferentes negócios.

Grupo Consultivo de Gestão de Risco

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae é composto pelos membros dos Conselhos de Administração dos negócios com o pelouro da função, pelos(as) diretores(as) de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, pelo(a) Diretor(a) de Governo Societário, pelo(a) Diretor(a) de Auditoria Interna. O Grupo Consultivo reúne trimestralmente e tem as seguintes responsabilidades principais:

- rever as políticas existentes em matéria de gestão de risco e propor novas diretrizes na matéria;
- rever os planos de gestão de risco para cada uma das sociedades do Grupo Sonae;
- monitorizar as atividades de gestão de risco, nomeadamente através da revisão periódica de relatórios, propondo recomendações;
- propor atividades de gestão de risco não calendarizadas;
- recomendar a aquisição, desenvolvimento e implementação de novos sistemas e metodologias de gestão de risco para o Grupo;
- promover conhecimento especializado em matéria de gestão de risco.

Grupo Consultivo de Recursos Humanos

O Grupo Consultivo de Recursos Humanos é composto por membros dos Conselhos de Administração dos negócios com o pelouro de Recursos Humanos e pelos(as) diretores(as) responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios. Este grupo reúne uma periodicidade bimestral e tem como principais objetivos:

- fazer recomendações sobre políticas diretamente relacionadas com a implementação da estratégia dos negócios ao nível das pessoas;
- contribuir para a disseminação da cultura da Sonae e acompanhar as políticas transversais ao grupo;
- encorajar a disseminação e a partilha das melhores práticas em matéria de Colaboradores(as) e Gestão de Talentos entre as empresas do Grupo;
- adquirir sinergias através da coordenação e negociação de investimentos na área de Recursos Humanos, quando aplicável;
- garantir a articulação e coordenação de opiniões entre os vários órgãos de administração e supervisão da Sonae.

Grupo Consultivo IOW

O Grupo Consultivo de IOW (*Improving Our Work*) conta com a participação **dos(as) CEO's dos vários** negócios do Grupo bem como dos(as) responsáveis pela implementação de práticas de melhoria contínua. Este grupo consultivo reúne trimestralmente e tem como principais objetivos:

- partilhar as atividades de melhoria contínua levadas a cabo em todas as empresas;
- partilhar as melhores práticas e os resultados de cada uma das empresas;
- analisar e adaptar estudos casuísticos para uso interno;
- identificar necessidades e ajustamentos necessários para a implementação dos programas de IOW a decorrer;
- decidir quanto à alocação de recursos.

Grupo Consultivo de Sustentabilidade

O Grupo Consultivo de Sustentabilidade é composto pelos(as) administradores(as) e diretores(as) funcionais da Sociedade e dos seus vários negócios com responsabilidade sobre temas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade corporativa. Este grupo consultivo reúne trimestralmente, tendo como principais objetivos:

- construir uma visão comum no domínio das medidas e melhores práticas de sustentabilidade levadas a cabo nos diversos negócios do Grupo;
- desenvolver e recomendar a implementação de diretrizes comuns ao nível da sustentabilidade

assentes nos três eixos da Sonae (Ambiente, Pessoas, Comunidades);

- garantir a comunicação das recomendações aos diversos órgãos de administração da Sonae;
- coordenar projetos e grupos de trabalho transversais ao Grupo;
- coordenar práticas de reporte entre as empresas Sonae com o objetivo de criar uma comunicação mais ampla e transversal no domínio da sustentabilidade.

Existem ainda um conjunto de fóruns que asseguram a comunicação e partilha das melhores práticas em funções consideradas críticas para o Grupo, nomeadamente:

- **FINOV**, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;
- **Fórum de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;
- **Fórum Legal**, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- **FINCO**, com a finalidade de reforçar a importância das Tecnologias da Informação em cada uma das áreas de negócio através da partilha de conhecimentos e a promoção de novas soluções tecnológicas;
- **Fórum de E-commerce**, com a finalidade de promover a excelência e o crescimento dos diversos canais de e-commerce ao nível do Grupo;
- **Fórum Internacional**, com a finalidade de promover a partilha de conhecimento no domínio das iniciativas de internacionalização da Sonae;
- **Fórum Digital**, com a finalidade de estimular a partilha interna e externa e desenvolver interesses comuns entre as equipas que lideram a Transformação Digital do grupo.
- **Fórum Administrativo e Fiscal**, com a finalidade de partilhar conhecimento e experiências, promovendo a existência de sinergias entre os departamentos administrativo e fiscal.

b. Funcionamento

22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração e as suas Comissões internas disponibilizam os respetivos regulamentos internos no endereço eletrónico da Sociedade <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração reúne, pelo menos, quatro vezes por ano, tal como definido nos Estatutos e no seu Regulamento, e sempre que o(a) seu (sua) Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. O quórum necessário à realização de qualquer reunião do Conselho de Administração considera-se constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

As deliberações do Conselho de Administração são aprovadas por maioria. Quando o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o(a) Presidente, em caso de empate na votação de qualquer deliberação, tem voto de qualidade.

As informações preparatórias sobre os temas a discutir em cada reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração com uma antecedência mínima de sete dias, e os documentos de apoio são distribuídos até sete dias úteis antes da realização da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2021, realizaram-se 11 (onze) reuniões do Conselho de Administração, com uma taxa de comparência de 100%.

24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos(as) Administradores(as) Executivos(as)

A Comissão de Vencimentos, eleita pela Assembleia Geral, é responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos(as) acionistas, de acordo com a Política de Remuneração aprovada pelos(as) acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Remuneração, designada pelo Conselho de Administração e constituída por Administradores(as) Não Executivos(as), a maioria dos(as) quais independentes, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de avaliação de desempenho dos Administradores(as) Executivos(as) e de remunerações.

Para o exercício destas funções, estas comissões podem decidir livremente pela contratação de consultores externos de reputada competência e de âmbito de atuação e experiência internacional.

A independência dos consultores é garantida quer pela sua autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e credibilidade reconhecida pelo mercado, sendo assegurado que os(as) especialistas selecionados(as) detêm o grau de independência necessário para dar cumprimento ao objetivo para o qual são contratados(as) e, em particular, que a sua independência não é prejudicada pela prestação de serviços significativos à Sociedade ou quaisquer partes com esta relacionadas.

25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos(as) Administradores(as) Executivos(as)

A avaliação de desempenho dos(as) Administradores(as) Executivos(as) assenta em critérios pré-determinados, constituídos por indicadores de desempenho objetivos fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios numa perspetiva de médio e longo prazo.

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (Key Performance Indicators) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs coletivos, departamentais e individuais.

Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do(a) Administrador(a) no desempenho do negócio.

Os KPIs individuais incluem indicadores objetivos e subjetivos, e dirigem-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo Administrador(a) Executivo(a).

Os critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos(as) Administradores(as) Executivos(as) decorrem da aplicação da Política de Remuneração aprovada pela Assembleia Geral sob proposta da Comissão de Vencimentos.

No ano de 2021 a Política de Remuneração foi aprovada na Assembleia Anual de 30 de abril e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração

A informação relativa aos cargos exercidos noutras empresas dentro e fora do grupo pelos(as) Administradores(as) em funções, bem como outras atividades relevantes desempenhadas no decurso do exercício, encontra-se descrita no Anexo II ao presente Relatório.

c. Comissões no seio do Conselho de Administração

27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração

Foram constituídas pelo Conselho de Administração as seguintes comissões: Comissão Executiva, Comissão de Auditoria e Finanças, Comissão de Nomeação e Comissão de Remuneração.

Os regulamentos de funcionamento destas Comissões podem ser consultados no endereço eletrónico da Sociedade: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Por iniciativa do Conselho de Administração em mandato anterior foi constituída a Comissão de Ética, a qual tem competências específicas na promoção do Código de Ética e de Conduta da Sociedade, o qual pode ser consultado em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade nos termos da delegação efetuada pelo Conselho de Administração.

A deliberação de delegação na Comissão Executiva efetuada pelo Conselho de Administração exclui as seguintes matérias, que se mantêm na competência exclusiva deste órgão:

- Eleição do(a) Presidente do Conselho de Administração;
- Cooptação de administradores(as);
- Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- Aprovação, nos termos da lei, do Relatório e Demonstrações Financeiras;
- Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- Deliberações sobre projetos de fusão, cisão e de transformação da Sociedade;
- Aprovação da estratégia de gestão do portefólio de negócios e respetivas políticas;
- Aprovação do orçamento anual da Sociedade e do plano financeiro de negócios do Grupo e de qualquer alteração significativa a este.

28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é constituída por membros do Conselho de Administração e tem a seguinte composição:

Equipa de Gestão

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, CEO

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores, CFO

28.1. Funcionamento da Comissão Executiva

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que qualquer um dos seus membros a convoque por escrito, com a antecedência mínima de três dias antes da data da reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessária a presença ou representação dos seus membros. As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes da realização da respetiva reunião, e os documentos de apoio até 2 dias antes da mesma.

A Comissão Executiva reporta consistentemente ao Conselho de Administração o conteúdo das principais deliberações por si tomadas e submete a sua atividade ao escrutínio daquele órgão de gestão, bem como ao dos órgãos de fiscalização, facultando-lhes, de forma tempestiva, o acesso a informação, documentação, esclarecimentos necessários, contando, se adequado, com a participação de colaboradores(as) ou quadros do Grupo, por forma a assegurar o pleno esclarecimento inerente ao

cabal exercício das competências daqueles órgãos.

A Comissão Executiva pode constituir comissões internas, que funcionarão na sua dependência, para o acompanhamento de matérias específicas.

A Comissão Executiva pode, sempre que o entenda conveniente, submeter à apreciação do Conselho de Administração qualquer matéria incluída no âmbito da sua competência.

No cumprimento do seu dever geral de assegurar o acesso a informação completa e adequada visando a correta avaliação do seu próprio desempenho, a Comissão Executiva está adstrita à apresentação de um reporte periódico da sua atividade aos demais membros dos órgãos sociais, devendo apresentar resposta às questões por aqueles colocadas, de forma tempestiva e completa, bem como adotar medidas aptas a facilitar o exercício das competências legais e estatutárias aos mesmos atribuídas.

Os membros da Comissão Executiva, tal como todos os membros do Conselho de Administração, deverão obter a prévia autorização do Conselho de Administração, mediante parecer da Comissão de Nomeação, previamente à aceitação do exercício de cargos sociais ou outras atividades significativas em entidades que não integrem o grupo Sonae, com exceção daquelas para que exista autorização prestada pela Assembleia Geral de Acionistas, em conformidade com os princípios adotados pela Sociedade nos procedimentos destinados à prevenção de conflito de interesses.

As atas da Comissão Executiva são registadas no respetivo livro.

No exercício de 2021, realizaram-se 20 (vinte) reuniões da Comissão Executiva, e a taxa de comparência nas reuniões da Comissão Executiva foi de 100%.

29. Comissões e Assessorias do Conselho de Administração



Comissão de Auditoria e Finanças (“CAF”)

Função

A CAF é uma comissão designada pelo Conselho de Administração, composta maioritariamente por Administradores(as) Não Executivos(as) Independentes, cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento aprovado pelo Conselho de Administração.

A CAF é responsável por apoiar o Conselho de Administração no acompanhamento e avaliação da atividade da Comissão Executiva numa perspetiva de supervisão das competências de gestão da Sociedade delegadas, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

A CAF reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proativa, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade.

As responsabilidades atribuídas à CAF, enquanto comissão do Conselho de Administração, são as seguintes:

- a) acompanhamento e análise das demonstrações financeiras anuais e intercalares e dos documentos de divulgação de resultados e relato as suas conclusões dirigidas ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas por este órgão;
- b) apoio ao Conselho de Administração na preparação dos seus relatórios dirigidos aos(as) acionistas e aos mercados financeiros, a serem divulgados nas Demonstrações Financeiras anuais e semestrais da Sociedade, bem como nas divulgações de resultados trimestrais;
- c) aconselhamento do Conselho de Administração, integrando a avaliação e recomendações formuladas pelo Conselho Fiscal, sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e os sistemas e normas de controlo interno e gestão de riscos aplicados pela Sociedade;
- d) acompanhamento da atividade da auditoria interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formulação de conclusões a serem dirigidas ao Conselho de Administração;
- e) avaliação dos procedimentos operacionais dirigidos à monitorização do controlo interno, da gestão eficiente dos riscos, prevenção de irregularidades, tempestiva circulação de informação, fiabilidade do processo de preparação e divulgação de informação financeira, e respetiva formulação de conclusões a serem dirigidas ao Conselho de Administração;
- f) assegurar o fluxo regular de informação entre os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e colaboradores(as) da Sociedade para avaliação do desempenho, da situação e das perspetivas de desenvolvimento da Sociedade, incluindo, designadamente as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões da Comissão Executiva, bem como quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos;
- g) assegurar a interação com o Conselho Fiscal, incluindo a tempestiva troca de informações e documentação entre os dois órgãos, designadamente no que se refere às linhas estratégicas e política de risco estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- h) zelar pela observância das políticas e recomendações de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade;
- i) zelar pela observância das normas de relato financeiro adotadas pela Sociedade;

- j) acompanhamento da divulgação de rácios financeiros formais e informais relativos Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
- k) receber e comunicar ao Conselho de Administração comunicação emitida por qualquer administrador participando uma situação de potencial conflito de interesses ou limitação à independência nos termos da em cumprimento da política interna de conflito de interesses;
- l) emitir parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas nos termos das regras estabelecidas no Regulamento de Funcionamento do Conselho de Administração e em consonância com o Conselho Fiscal;
- m) Rever e aprovar o relatório semestral de transações com partes relacionadas de acordo com o exigido pela lei vigente e política interna em matéria de transações com partes relacionadas.

Os termos de referência da Comissão de Auditoria e Finanças regulamentam o exercício das suas funções e o respetivo calendário anual de atividades e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Composição

A CAF é constituída por sete membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles(as) Administradores(as) Não Executivos(as), a maioria dos(as) quais independentes. A Comissão de Auditoria e Finanças tem a seguinte composição:

Comissão de Auditoria e Finanças

José Manuel Neves Adelino	Presidente – Não Executivo*
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Não Executivo
Margaret Lorraine Trainer	Não Executiva Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Carlos António Rocha Moreira da Silva	Não Executivo
Fuencisla Clemares	Não Executiva Independente
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Não Executivo Independente

**para detalhes adicionais quanto à qualificação de independência deste membro, conferir supra ponto 18*

Modo de Funcionamento

Esta Comissão reúne, pelo menos, seis vezes por ano e sempre que o(a) seu(sua) Presidente, o Conselho de Administração, ou a Comissão Executiva considerem necessário.

São exaradas atas das reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos restantes membros do Conselho.

No exercício de 2021, realizaram-se 6 (seis) reuniões da Comissão de Auditoria e Finanças, e a taxa de comparência foi de 100%.

Comissão de Nomeação (“CN”)

Função

A CN funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- a) identificação e avaliação da adequação de potenciais candidatos(as) com perfil ajustado ao desempenho de funções de membro do Conselho de Administração e das suas Comissões, nos termos da política interna de seleção e avaliação, em particular quando o Conselho de Administração exerce a faculdade de cooptação de membros ou quando é responsável por propor candidatos(as) para o exercício de funções de CEOs nas principais subsidiárias do Grupo Sonae;
- b) preparação de informação geral relativa a planos de sucessão, planos de contingência e gestão de talento, dirigida quer a membros do Conselho de Administração, quer a outros(as) administradores(as) séniores do Grupo Sonae, e assegurar que o processo de nomeação e formação dos(as) candidatos(as) é devidamente conduzido;
- c) aconselhamento do Conselho de Administração na apreciação e aprovação prévia do exercício pelos membros do Conselho de Administração de cargos de administração ou exercício de outras funções ou atividades significativas em outras entidades externas ao Grupo não previamente autorizadas pela Assembleia Geral, na sequência de comunicação apresentada pelo(a) administrador(a) em cumprimento da política interna de conflito de interesses.

Os termos de referência da Comissão de Nomeação regulam o exercício das suas funções bem como determinam o respetivo calendário de execução e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Composição

A CN é constituída por 5 Administradores(as) Não Executivos(as), na sua maioria independentes e tem a seguinte composição:

Comissão de Nomeação	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração – Não Executivo
Margaret Lorraine Trainer	Não Executiva Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Carlos António Rocha Moreira da Silva	Não Executivo
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Não Executivo Independente

Modo de Funcionamento

A CN reúne, pelo menos, uma vez por ano e sempre que o(a) seu(sua) Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além das sessões formais, os membros da CN mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta

Comissão.

No exercício de 2021, realizou-se 1 (uma) reunião da Comissão de Nomeação, e a taxa de comparência foi de 100%.

Comissão de Remuneração (“CR”)

Função

A CR funciona em conformidade com o disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- a) atuar com o objetivo de assegurar que as políticas e as práticas remuneratórias refletem os objetivos estratégicos de longo prazo e os Valores da Sonae e que são compatíveis com a política de risco, tomando igualmente em consideração as condições de trabalho e de remuneração existentes no Grupo Sonae e no mercado;
- b) emitir parecer fundamentado dirigido Conselho de Administração relativamente à proposta de Política de Remuneração dos membros do Conselho de Administração apresentada pela Comissão Executiva, cabendo ao Conselho de Administração apresentar proposta para aprovação da Comissão de Vencimentos e subsequente submissão da proposta final na agenda da Assembleia Geral Anual para aprovação pelos(as) acionistas;
- c) receber, analisar e, em certos casos, apresentar, de acordo com o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração e de outros órgãos da Sociedade em função da respetiva avaliação de performance, em conformidade com a Política de Remuneração, a serem aprovadas pela Comissão de Vencimentos;
- d) supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos(as) executivos(as) séniores que reportam diretamente à Comissão Executiva.

Os termos de referência da Comissão de Nomeação regulam o exercício das suas funções bem como determinam o respetivo calendário de execução e encontra-se disponível no seguinte endereço eletrónico: <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Composição

A CR é constituída por 5 Administradores(as) Não Executivos(as), na sua maioria independentes e tem a seguinte composição:

Comissão de Remuneração	
Margaret Lorraine Trainer	Presidente – Não Executiva Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Não Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Não Executivo
Fuencisla Clemares	Não Executiva Independente
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	Não Executivo Independente

Modo de Funcionamento

A CR reúne, pelo menos, duas vezes por ano e sempre que o(a) seu(sua) Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além das sessões formais, os membros da CR mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

No exercício de 2021, realizaram-se 4 (quatro) reuniões da Comissão de Remuneração, e a taxa de comparência foi de 100%.

Comissão de Ética

O Código de Ética e de Conduta, estabelece normas de conduta de acordo com os princípios e valores do Grupo Sonae e um conjunto de regras de natureza ética e deontológica a observar pelos membros dos órgãos sociais das empresas do Grupo, bem como por todos(as) os(as) colaboradores(as).

O Código de Ética e de Conduta aplica-se diretamente a todas as sociedades direta ou indiretamente controladas pela Sonae, bem assim como define o quadro de valores e normas de conduta a observar pelas pessoas indicadas pela Sonae para integrar os órgãos sociais de sociedades ou entidades em que a Sonae participe, quer no âmbito do exercício dos respetivos deveres funcionais individuais, quer enquanto princípios éticos e normas de conduta a propor na elaboração ou atualização dos equivalentes normativos internos daquelas sociedades ou entidades.

O Código de Ética e de Conduta da Sonae é parâmetro de compromisso de conduta de entidades terceiras, contratadas por, ou atuando em nome da Sonae, nos casos em que esta possa ser responsabilizada pelas suas ações.

O Código de Ética e de Conduta, encontra-se disponível em

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, tem como objetivos fundamentais:

- Partilhar os princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o comportamento de todos os(as) Colaboradores(as) e membros dos Órgãos Sociais e promover a adoção dos princípios e regras éticas e deontológicas pelos nossos(as) Parceiros(as);
- Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais definidas neste Código de Ética e de Conduta, designadamente, os valores da empresa nas relações dos(as) Colaboradores(as) e Órgãos Sociais entre si, com a Sonae e com os restantes Stakeholders;
- Consolidar a imagem institucional da Sonae, que se caracteriza por Determinação, Dinamismo, Entusiasmo, Criatividade e Abertura.

Para além do Código de Ética e de Conduta, mantêm-se em vigor os regulamentos e políticas internos, já anteriormente em aplicação, relativos a procedimentos aplicáveis em matéria de independência e conflito de interesses e relativos a transações da Sociedade com partes relacionadas, nos termos da lei aplicável.

O Código de Ética e de Conduta é ativamente divulgado internamente aos(às) colaboradores(as). Em 2021, em continuidade com a prática anterior, foram disponibilizadas a trabalhadores(as) e membros

dos órgãos sociais ações de formação interna sobre ética empresarial, a partir de uma plataforma de e-learning, abordando os processos de comunicação de desconformidades com o Código de Ética e de Conduta, esclarecendo as responsabilidades dos(as) colaboradores(as) e dos órgãos da empresa, e apresentando situações práticas relacionadas com os temas relevantes, tais como: conflitos de interesse, privacidade, confidencialidade e integridade da informação; relação com colaboradores(as); e relacionamento com fornecedores(as) e parceiros(as) de negócio.

A Comissão de Ética tem por missão:

- Fomentar a existência dos meios de divulgação do Código de Ética e de Conduta junto dos(as) seus(as) destinatários(as);
- Apreciar e responder a questões que lhe sejam submetidas pelos membros dos Órgãos Sociais das sociedades do Grupo, bem como as que, sendo da sua competência, lhe sejam remetidas por Colaboradores(as), parceiros(as) ou terceiros, endereçando as recomendações que entender adequadas à natureza do caso;
- Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades, assegurando que os mesmos observem as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre participantes;
- Propor ao Conselho de Administração, após consulta da Comissão Executiva da Sonae, a aprovação de alterações ao Código de Ética e de Conduta, sempre que entenda adequado;
- Emitir, de sua iniciativa ou após solicitação de membros dos Órgãos Sociais ou Colaboradores(as), esclarecimentos sobre a interpretação de alguma disposição do Código de Ética e de Conduta;
- Rececionar e avaliar e encaminhar para os respetivos Órgãos Sociais responsáveis, as irregularidades transmitidas fundamentadamente à Comissão de Ética, sempre que as mesmas, no seu entendimento, indiciem a existência de violação de regras deste Código de Ética e de Conduta;
- Encaminhar para o Conselho Fiscal as participações rececionadas que indiciem a prática de irregularidades nos termos da al. j) do nº 1 do artº 420º do Código das Sociedades Comerciais;
- Regular o seu funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração e às entidades a quem o reporte seja devido, nos termos da lei ou do modelo de governo adotado.

A comunicação com a Comissão de Ética deverá ser para o endereço eletrónico da Comissão de Ética: comissaoetica@sonae.pt

A Provedoria tem a competência para receber e reencaminhar as participações que envolvam colaboradores(as), clientes ou fornecedores(as) e outros(as) prestadores(as) de serviços.

Para além das comunicações com empresas envolvidas, o(a) Provedor(a) efetua reporte semestral ao Conselho Fiscal do conjunto das participações recebidas.

As comunicações dirigidas ao(à) Provedor(a) poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico: provedoria@sonae.pt.

Composição

Comissão de Ética

José Manuel Neves Adelino (Presidente)	Administrador Não Executivo Sênior (“Lead Director”)
João Günther Amaral	Diretor de Recursos Humanos
Marta Cordeiro Cunha	Provedora
Luzia Gomes Ferreira	Diretora de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo
David Graham Shenton Bain (Secretário)	Diretor de Governo Societário

Modo de Funcionamento

A Comissão de Ética reúne pelo menos duas vezes por ano e sempre que o(a) seu(sua) Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros da Comissão de Ética mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos membros do Conselho de Administração.

No exercício de 2021, realizaram-se 2 (duas) reuniões da Comissão de Ética, e a taxa de comparência foi de 100%.

Diretor(a) de Governo Societário (“DGS”)

As principais responsabilidades do DGS são:

- Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas Comissões;
- Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado(a) como tal;
- Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respetivas Comissões;
- Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais;
- Organizar as avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades;
- Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;
- Acompanhar os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração que visam **assegurar que os “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e os interesses minoritários** são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- Acompanhar o procedimento de nomeação e eleição de Administradores(as), garantindo que

este é realizado apropriadamente, e prestar apoio na cooptação de novos(as) Administradores(as);

- Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores(as) Não Executivos(as) no que diz respeito à Sonae e às suas atividades;
- Facilitar e apoiar os Administradores(as) Não Executivos(as) independentes na afirmação da sua independência;
- Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

Secretário/a da Sociedade

O(a) Secretário(a) da Sociedade tem as seguintes competências:

- Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas atas das reuniões;
- Responder a pedidos de informação dos(as) acionistas nos termos da lei;
- Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

29.1. Síntese da atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019 foram eleitos os membros dos órgãos sociais para o novo mandato 2019-2022.

Na sequência dessa eleição, em maio de 2019 o Conselho de Administração constituiu a Comissão Executiva e as comissões internas de suporte à sua atividade.

Os (as) Administradores (as) Não Executivos (as) têm vindo a exercer, de forma autónoma e permanente, a supervisão da atividade da Comissão Executiva, a intervenção no processo de tomada de decisões estratégicas e estruturantes, nomeadamente na definição da estratégia corporativa e das principais políticas, incluindo a política de gestão risco, acompanhando o respetivo cumprimento, bem como participam consistentemente na elaboração e na divulgação das demonstrações financeiras nos termos descritos no ponto 55.

Os (as) Administradores (as) Não Executivos (as) desenvolveram a sua atividade quer enquanto

membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões especializadas de suporte à atividade do Conselho de Administração, cuja composição integraram nos termos do descrito no ponto 29 supra.

No decurso de 2021, a Comissão Executiva foi responsável pela gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios no âmbito da delegação de poderes que lhe foram atribuídos pelo Conselho de Administração, e executou as decisões estratégicas e a implementação das políticas aprovadas.

A Comissão Executiva reportou ao Conselho de Administração e aos demais órgãos e entidades fiscalizadoras a atividade desenvolvida ao longo do exercício social, disponibilizando informação sobre o teor das deliberações tomadas e as principais ações desenvolvidas para a concretização das suas competências e deveres e para cumprimento da estratégia e políticas aprovadas pelo Conselho de Administração.

A Comissão de Ética exerceu as suas competências, supervisionou as ações de divulgação do Código de Ética e de Conduta, analisou as questões que lhe foram submetidas pelos órgãos e funções competentes emitindo pareceres e reportando a sua atividade ao Conselho de Administração.

III. Fiscalização

a. Composição

Conselho Fiscal

Maria José Martins Lourenço da Fonseca, Presidente

Daniel Bessa Fernandes Coelho, Membro

Manuel Heleno Sismeiro, Membro

Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes, Suplente

30. Identificação do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas são, no modelo de governo adotado, os órgãos de fiscalização da Sociedade.

31. Composição

Nos termos estatutários, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros, eleitos para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de Acionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e

qualquer acionista pode requerer a sua nomeação judicial.

Se a Assembleia Geral não designar o(a) Presidente, o(a) mesmo(a) será designado pelos membros do Conselho Fiscal.

Se o(a) Presidente cessar funções antes do termo do mandato para que foi eleito, o Conselho Fiscal escolhe um(a) substituto(a) para exercer essas funções até ao termo do mandato.

Os membros do Conselho Fiscal que estejam temporariamente impedidos(as), ou cujas funções tenham cessado, serão substituídos(as) pelo(a) suplente.

O(A) suplente que substitua o membro cujas funções tenham cessado, mantém-se em funções até à primeira Assembleia Geral Anual, na qual as vagas devem ser preenchidas.

No caso de não ter sido possível preencher uma vaga de um membro devido a falta de suplentes eleitos(as), as vagas existentes, tanto dos(as) efetivos(as) como dos(as) suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

O Conselho Fiscal é constituído por 3 membros, composição que a Sociedade tem por adequada para assegurar a execução eficiente das funções que lhe estão cometidas nos termos da lei e do Regulamento de Funcionamento do Conselho Fiscal disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, considerando tanto a dimensão da Sociedade como a complexidade da sua atividade e riscos inerentes à mesma, cuja verificação e acompanhamento compete ao Conselho Fiscal.

O vogal do Conselho Fiscal Daniel Bessa Fernandes Coelho foi eleito pela primeira vez para a função de Presidente do Conselho Fiscal em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleito, para novos mandatos, na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011 e na Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015 para um terceiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

Os restantes membros do Conselho Fiscal foram eleitos por Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015 para um primeiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

Na Assembleia Geral de 30 de abril de 2019 todos os membros do Conselho Fiscal foram reeleitos para o mandato 2019-2022.

32. Independência

A maioria dos membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º 1 do artigo 414.º-A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. A Presidente do Conselho Fiscal é um membro independente, cumprindo-se, assim o disposto na al. c) do n.º 2 do Art.º 3ª da Lei 148/2015 de 9 de setembro.

O Conselho Fiscal realizou uma avaliação de independência dos seus membros, por referência ao exercício de 2021, através de declarações escritas emitidas individualmente.

33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho Fiscal são divulgados no Anexo II a este Relatório.

b. Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

35. Reuniões do Conselho Fiscal

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples, tendo o(a) Presidente voto de qualidade, caso este órgão seja composto por número par de membros.

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano e sempre que o(a) seu(sua) Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros do Conselho Fiscal mantêm contacto através de comunicações à distância.

Em 2021, realizaram-se 27 (vinte e sete) reuniões do Conselho Fiscal, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas.

36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo no decurso do exercício pelos membros do Conselho Fiscal noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem com outras atividades relevantes exercidas, encontram-se descritas no Anexo II ao presente Relatório.

c. Competências e funções

37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo

É da competência do Conselho Fiscal aprovar a prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria a prestar pelo Auditor Externo.

Para o efeito, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita, desde logo:

- Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;
- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Decisão sobre a autorização da prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria em cumprimento da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo para efeitos do cumprimento da Recomendação IPCG VII 2.3.

Na apreciação dos critérios que suportaram a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria ao Auditor Externo, o Conselho Fiscal verificou a presença das seguintes salvaguardas:

- que a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria representaram uma adequada ponderação face ao conjunto dos serviços prestados;
- que os outros serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos pela legislação da União Europeia;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que o sistema de qualidade aplicado pela PWC (controlo interno), de acordo com a informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização

38.1. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da Sociedade e tem por principais competências:

- i. Fiscalizar a administração da Sociedade;
- ii. Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
- iii. Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- iv. Verificar, de acordo com o seu juízo valorativo, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à Sociedade, ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- v. Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas, acompanhando o processo de preparação e divulgação de informação financeira, e apresentando recomendações visando assegurar a integridade da mesma;
- vi. Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- vii. Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos(as) acionistas, nele incluindo a descrição da atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas, bem como sobre as propostas apresentadas pela administração;
- viii. Convocar a Assembleia Geral, quando o(a) Presidente de Mesa não o faça e o devesse fazer;
- ix. Fiscalizar a eficácia dos sistemas de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;

- x. Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores(as) da Sonae ou outros;
- xi. Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos que lhe são cometidos e a situação económica da Sociedade;
- xii. Fiscalizar o processo de preparação e divulgação da informação financeira pelo órgão de administração, designadamente incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e a sua aplicação consistente entre exercícios de forma devidamente documentada e comunicada;
- xiii. Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e do Revisor Oficial de Contas, aprovar os critérios e o processo de seleção do revisor oficial de contas, propor à Assembleia Geral a nomeação e destituição do Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas, bem como aprovar a sua remuneração, proceder à avaliação da atividade desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primordial destinatário dos seus relatórios, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
- xiv. Fiscalizar o processo de revisão de contas dos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- xv. Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas e do Auditor Externo;
- xvi. Aprovar previamente a prestação de serviços de auditoria, bem como os serviços distintos a prestar pelo Auditor Externo e aprovar a respetiva remuneração, assegurando que a respetiva prestação de serviços é permitida por lei, não ultrapassa limites razoáveis e não prejudica a independência do Auditor Externo;
- xvii. Emitir parecer específico e fundamentado que sustente a decisão de não rotação do Auditor Externo, ponderando as condições de independência do Auditor Externo naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- xviii. Supervisionar a atividade desenvolvida pela auditoria interna;
- xix. Emitir parecer prévio sobre transações com partes relacionadas e analisar o reporte semestral às mesmas referente nos termos da Política Interna em Matéria de Transações com Partes Relacionadas, em cumprimento dos artigos 29.º-S a 29.º-V do Código dos Valores Mobiliários;
- xx. O órgão de fiscalização está adicionalmente adstrito ao cumprimento dos deveres e competências estabelecidos na Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro, na sua redação atual, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, concretizando a transposição da Diretiva 2014/56/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014, que altera a Diretiva 2006/43/CE relativa às contas anuais e consolidadas e assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento e do Conselho de 16 de abril de 2014, relativo aos requisitos específicos para a revisão legal de contas das entidades de interesse público, designadamente os decorrentes do art.º 3.º do decreto preambular e do art.º 24.º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria;
- xxi. Cumprir as demais atribuições decorrentes para si, impostas por lei ou pelos Estatutos da Sociedade.

Para execução das suas competências, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui:

A – Acompanhamento da atividade da Sociedade e interfaces com a Comissão Executiva e o Conselho de Administração através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, nomeadamente nas seguintes perspetivas:

- Avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno, gestão de risco e compliance, pronunciando-se, caso entenda, sobre a política de risco e linhas estratégicas de que lhe tenha sido dado conhecimento pelo Conselho de Administração, incluindo em momento anterior à sua aprovação final;
- Avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;
- Emissão de pareceres e recomendações.

B - Supervisão da atividade da Auditoria Interna e Gestão de Risco, incluindo compliance, com o seguinte âmbito:

- Plano anual de atividade;
- Receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- Avaliação dos resultados e conclusões apuradas;
- Aferição da existência de eventuais irregularidades e análise de participações de irregularidades que lhe tenham sido encaminhadas;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

C- Informação sobre irregularidades:

Acompanhamento semestral da atividade desenvolvida pelo(a) Provedor(a), com aprovação dos procedimentos de receção, tratamento de reclamações e apreciação crítica da sua gestão.

O Conselho Fiscal é, ainda, recetor das participações de irregularidades, em conformidade com a al. j) do nº 1 do artigo 420º do Código das Sociedades Comerciais, que lhe tenham sido dirigidas diretamente ou que tenham sido endereçadas à Comissão de Ética ou a outro órgão.

38.2. Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas é o órgão de fiscalização responsável pela certificação legal da informação financeira da Sociedade, tendo como competências fundamentais:

- i. Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
- ii. Sempre que achar conveniente e através de meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;

- iii. Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
- iv. Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
- v. Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;
- vi. Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;
- vii. Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Desde 1 de janeiro de 2016, a atividade e serviços do Revisor Oficial de Contas enquadram-se nas disposições do novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro, na sua redação em vigor.

IV. Revisor Oficial de Contas

39. Identificação

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA representada a 31 de dezembro de 2021, pelo revisor oficial de contas António Joaquim Brochado Correia.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas foi eleito inicialmente na Assembleia Geral Anual de 3 de maio de 2018, até ao termo do mandato findo em 2018, sob proposta do Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal, para o efeito, organizou um processo de seleção alargado e instruído nos termos da al. f) do n.º 3 do art.º 3.º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria aprovado pela Lei n.º 148/2015 e do artigo 16.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014 que culminou na proposta apresentada à referida Assembleia Geral.

A proposta apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral Anual de 3 de maio de 2018 encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019 o Revisor Oficial de Contas PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA representada pelo revisor oficial de contas Herminio António Paulos Afonso ou pelo revisor oficial de contas António Joaquim Brochado Correia, foi reeleito para o mandato 2019-2022 sob proposta do Conselho Fiscal.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

A PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA exerce as funções de Auditor Externo, não tendo o Revisor Oficial de Contas prestado outros serviços à Sociedade, para além de serviços de garantia de fiabilidade e outros serviços autorizados.

V. Auditor Externo*

42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado nos termos e para os efeitos do art.º 8.º do Código dos Valores Mobiliários é a PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA, representada a 31 de dezembro de 2021 por António Joaquim Brochado Correia (ROC n.º 1076).

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA, foi designado inicialmente na Assembleia Geral realizada em 3 de maio de 2018, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi designado em 2018 na sequência da referida eleição e permanece em funções na sequência da reeleição do Revisor Oficial de Contas verificada na Assembleia Geral de 30 de abril de 2019.

44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal adotou o princípio recomendado relativamente à rotação do Auditor Externo.

Desde 1 de janeiro de 2016 que a duração de mandatos passou a sujeitar-se às regras estabelecidas no art.º 54.º da Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, na redação em vigor.

45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos seus trabalhos ao longo do exercício social, pondera e aprova antecipadamente o âmbito e a remuneração dos trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global da performance e das condições de exercício da atividade do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação

Os serviços distintos dos serviços de auditoria contratados ao Auditor Externo, para a Sociedade e para as sociedades do Grupo Sonae, contaram com autorização prévia do Conselho Fiscal, o qual avaliou e concluiu que o desempenho de tais serviços não afetava a independência do Auditor Externo, elemento esse primordial para a consideração da prestação desses serviços. Salvaguardado esse primeiro critério, o Conselho Fiscal entendeu autorizá-los em virtude de a sua prestação corresponder ao interesse da Sociedade, dada a experiência, especialização e qualidade do prestador nas matérias em apreço, a reconhecida qualidade dos serviços e o conhecimento das diversas áreas da Sociedade e do seu Grupo.

* Designado "Auditor" nos termos do Regulamento (UE) nº 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014.

Adicionalmente foram observadas as seguintes salvaguardas:

- A contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria representaram uma adequada ponderação face ao conjunto dos serviços prestados;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, constituem serviços não proibidos pela legislação da União Europeia, nos termos do n.º 12 do artigo 77.º da Lei n.º140/2015;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- Os honorários pagos pela Sonae ao Auditor Externo, em Portugal, representaram menos de 15% do total da sua faturação;
- O sistema de qualidade aplicado pela PWC (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

Em cumprimento da alínea a) do n.º2 do artigo 6.º do Regulamento (UE) n.º537/2014, a Sociedade Revisora Oficial de Contas confirmou por escrito ao Conselho Fiscal que a sociedade de revisores oficiais de contas e os seus sócios, revisor oficial de contas que a representa, bem como os diretores de topo e os diretores que executaram a revisão legal de contas, são independentes relativamente à entidade auditada.

47. Remuneração paga ao Auditor Externo

Os valores da remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, SA, sob proposta do Conselho Fiscal, e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede suportada pela Sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo são os que a seguir se discriminam em função da sua natureza:

Remuneração paga pela Sociedade	2020*		2021*	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	67.100	100%	58.800	46,2%
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade	-	-	500	0,4%
Outros Serviços	-	-	68.000	53,4%
Total	67.100	100%	127.300	100%

*valores em euros

Remuneração paga por entidades que integram o Grupo**	2020*		2021*	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	676.544	82%	655.513	81,8%
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade	66.000	8%	67.810	8,5%
Consultoria Fiscal	67.020	8%	56.896	7,1%
Outros Serviços	20.350	2%	20.891	2,6%
Total	829.914	100%	801.110	100%

*valores em euros.

**Sociedades em relação de domínio ou de grupo.

C. ORGANIZAÇÃO INTERNA

I. Estatutos

48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

As alterações dos Estatutos seguem os termos do Código das Sociedades Comerciais, exigindo-se a maioria de dois terços dos votos emitidos para aprovação dessa deliberação na Assembleia Geral de Acionistas.

Para o funcionamento da Assembleia Geral, em primeira convocatória, os Estatutos requerem que um mínimo de 50% do capital emitido esteja presente ou representado na Assembleia Geral.

II. Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos(as) seus(suas) colaboradores(as), assentam no respeito absoluto e na adoção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses e deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros. Os valores e princípios da Sonae podem ser consultados na página da Sonae na Internet – <http://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura>.

As participações de irregularidades poderão ser enviadas, por escrito, à atenção do Conselho Fiscal para o seguinte endereço: Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia, conforme informação disponível na página de internet da Sociedade <https://www.sonae.pt/pt/sonae/contactos-80/>.

III. Controlo Interno e Gestão de Riscos

50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os(as) colaboradores(as) do Grupo, nos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e das empresas da Sonae, numa perspetiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Sustentabilidade, a Gestão de Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

A atividade de Gestão de Risco é da responsabilidade de todos os(as) gestores(as) e colaboradores(as) da Sonae, e é apoiada e suportada pelas funções de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, tanto ao nível da Sociedade como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam hierarquicamente aos respetivos Conselhos de Administração.

A função de Gestão de Risco tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades.

A função de Auditoria Interna tem por missão identificar e avaliar a eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, reportando funcionalmente ao Conselho Fiscal.

A função de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas.

De salientar que os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela atividade de Auditoria Externa.

51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade

O Conselho Fiscal avalia o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, supervisionando o seu plano de atividade, recebendo informação periódica dos seus trabalhos, avaliando as conclusões apuradas e emitindo as orientações que julgue necessárias.

O Auditor Externo verifica a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de trabalho alinhado com o Conselho Fiscal, a quem igualmente reporta as conclusões apuradas.

O Conselho de Administração, através da sua Comissão de Auditoria e Finanças e do seu Grupo Consultivo de Gestão de Risco, monitoriza as atividades da Auditoria Interna e da Gestão de Risco.

52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco

Cada uma das áreas funcionais do Grupo assume responsabilidades no controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções, nomeadamente, para além do Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, os departamentos de Assessoria Jurídica e de Governo Corporativo, Financeiro e Tesouraria, Fiscal, Recursos Humanos, Comunicação e Marca, Sustentabilidade, Relações Institucionais, Relações com Investidores e ABS.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

Macroeconómico:

A Sonae está fortemente exposta tanto à situação económica portuguesa como, em geral, à situação económica global. Num cenário macroeconómico, verificando-se a desaceleração da atividade económica, e um aumento da dívida pública, privada e externa, bem como aumentos nas taxas de juros na zona do euro e/ou instabilidade política ou guerra, com conseqüente aumento do preço de commodities, a Sonae seria significativamente afetada.

Em 2021, com a reintrodução de restrições à atividade económica devido a novas vagas da pandemia de SARS-CoV-2, a elevada disrupção nas cadeias de fornecimento globais, e a drástica subida do nível geral de preços, em particular dos produtos energéticos, este risco assumiu maior preponderância.

Não obstante, a Sonae tem em curso várias iniciativas com o objetivo de mitigar este risco, nomeadamente através da internacionalização dos seus negócios, de uma gestão ativa do seu portefólio, de um constante aumento da proposta de valor de modo transversal em todos os seus negócios, de uma abordagem conservadora da alavancagem financeira e de uma diversificação das fontes de financiamento. Nos últimos dois anos, ficou cabalmente demonstrado que estas iniciativas permitem mitigar este risco dada a resiliência demonstrada pela Sonae durante este período.

Concorrência:

Risco relacionado com a entrada de novos(as) concorrentes, consolidação no mercado, reposicionamento dos(as) atuais concorrentes ou com as ações que eles(elas) possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (atividade promocional, introdução de novos conceitos, inovações). A incapacidade para competir em áreas como o preço, gama de produtos e qualidade de serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros do Grupo. De forma a minimizar este risco, a Sonae efetua constante benchmarking das ações da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos(as) seus(suas) clientes uma proposta sempre inovadora.

Clientes:

Um fator fundamental de risco é a propensão dos(as) consumidores(as) a variarem os seus padrões de consumo, o que depende, sobretudo, de fatores sociais e económicos. Os(as) consumidores(as) alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e otimização da oferta e dos conceitos de negócio.

Para antecipar as tendências de mercado e do(a) consumidor(a), as Empresas do Grupo analisam regularmente informação sobre o comportamento do(a) consumidor(a), sendo ouvidos por ano mais de 400.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser implementada em todas as unidades. O Grupo também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas e dos centros comerciais, bem como ao lançamento de serviços baseados em sistemas de informação (incluindo sites transacionais) por forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica. Também neste capítulo, a Sonae demonstrou uma grande agilidade no ano de 2021, ao adaptar lojas, gamas, horários, serviços e canais para ir de encontro às alterações de padrão de relacionamento com os(as) seus(suas) clientes provocadas pela pandemia e pelas medidas de distanciamento social adotadas.

Marca:

A Sonae e as suas filiais são titulares de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais ativos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e imagem resultantes de acontecimentos extraordinários. O Grupo monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas, entre outros estudos de mercado. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias e artigos de opinião, entre outros formatos publicados ou emitidos na comunicação social e nas redes sociais. As marcas da Sonae recebem regularmente prémios nacionais e internacionais, os quais reconhecem a excelência dos produtos/serviços, dos processos de negócio e das suas inovações.

Riscos dos ativos físicos:

Em 2021 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais. Nas principais unidades, efetuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública.

Tendo em consideração o contexto de pandemia e das restrições em vigor, as auditorias de segurança e prevenção, no âmbito da engenharia de risco (Loss Prevention), foram realizadas em formato híbrido – consulta de documentação e análise técnica foi efetuada de forma remota e a inspeção aos diferentes locais foi presencial.

Deu-se continuidade ao processo de monitorização e avaliação de risco, seguindo as melhores práticas de mercado.

Riscos de Segurança das Pessoas:

A segurança e saúde dos(as) nossos(as) colaboradores(as) é um aspeto central da nossa gestão. São desenvolvidas, anualmente, várias iniciativas e ações, nomeadamente formativas, no âmbito da temática de Saúde e Segurança no Trabalho, ultrapassando as 70.000 horas de formação, as quais visam

reforçar o compromisso e envolvimento de todos(as) os(as) colaboradores(as) com a prevenção e a redução dos riscos profissionais, bem como a promoção de hábitos saudáveis que contribuam para o bem-estar físico e psicológico do(a) colaborador(a).

Apostamos ainda numa cultura de zero acidentes, assegurando as condições necessárias para que as nossas unidades sejam ambientes seguros e saudáveis e cujo esforço se reflete nos resultados dos nosso índices de sinistralidade laboral, quer em termos de frequência, quer em termos de severidade, os quais se encontram no nível da classificação mais exigente segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS).

O ano de 2021 continuou a ser marcado pela Gestão de Crise da COVID-19 cujos objetivos foram os de garantir o alinhamento corporativo, estabelecer uma linguagem comum de risco e partilhar aprendizagem de boas práticas através da criação do Comité de Crise constituído pelos Grupos Consultivos de Recursos Humanos e de Gestão de Risco.

Riscos de continuidade do negócio:

Continuaram a ser desenvolvidos projetos e programas com o objetivo de garantir a continuidade das operações, através da definição, revisão e implementação de procedimentos e processos de preparação para cenários de crise e de catástrofes, nomeadamente através do desenvolvimento de planos de resiliência, emergência, contingência e de recuperação dos negócios e dos sistemas de informação.

Riscos Ambientais:

A Sonae reconhece a sua dependência e influência, direta e indiretamente, nos ecossistemas naturais, e procura gerir os riscos que daí advêm numa abordagem ativa que abrange as diversas variáveis ambientais, através de políticas, objetivos, práticas de gestão e métricas de desempenho ambientais.

Nesse sentido, investe de forma significativa na melhoria contínua da gestão ambiental da Sonae, assume o compromisso de minimizar o impacto das suas atividades no meio ambiente, nomeadamente através do Programa de Certificações Ambientais, segundo a norma internacional NP EN ISSO 14001:2015, certificado pela Lloyds Register Quality Assurance, que promove a melhoria do desempenho ambiental das infraestruturas e operações e fortalece o cumprimento das obrigações legais.

À semelhança do ano anterior, em 2021, as empresas Sonae continuaram empenhadas na implementação de iniciativas que visam a promoção ambiental, reduzindo a pegada carbónica e hídrica, promovendo a circularidade dos materiais e gestão de resíduos críticos, e a proteção da biodiversidade.

Destas medidas constam ações de otimização dos consumos de água e energia pela instalação de equipamentos mais eficientes, de produção local e fornecimento de energia renovável, eletrificação da frota, aumento da reciclagem de resíduos, exclusão, sempre que possível, de plásticos de utilização única, revisão do material de embalagem de produtos de marca própria, entre outras medidas.

Riscos de Projetos:

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projetos de mudança, nomeadamente a implementação de novos processos e os principais projetos de mudança dos sistemas de informação,

foram avaliados e monitorizados, quer no âmbito da atividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da atividade de Auditoria Interna.

Riscos seguráveis:

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se um objetivo de racionalização, quer pela correta adequação da estrutura financeira aos valores dos capitais em risco, tendo por base as permanentes mudanças nos negócios abrangidos, quer pela intenção de ganhar ainda mais massa crítica nos tipos de risco abrangidos. Noutra dimensão, esta arquitetura foi melhorada pela otimização do programa de seguros ao nível das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efetiva gestão de seguros a nível mundial, através da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

Ainda em 2021, prosseguiu-se o objetivo de garantir as melhores coberturas para cada negócio, considerando os diferentes apetites e níveis de retenção, tendo-se dado início a um projeto de consultoria aos programas globais de seguros. Os objetivos deste serviço de consultoria são:

- Verificar se o atual programa internacional de seguros é adequado;
- Identificar qualquer lacuna que possa ser incorporada no atual programa de seguros e assim obter para o futuro um programa mais robusto.

Riscos de informação, proteção de dados pessoais e de cibersegurança:

Os sistemas de informação dos negócios da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, heterogéneos e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias ações de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e integridade dos dados de negócio, nomeadamente a implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infraestrutura de rede, controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e reforço dos mecanismos de proteção do perímetro da rede, realização de testes de intrusão aos sites na Internet e proteção de dispositivos móveis e computadores.

Ao longo de 2021, demos continuidade à consolidação dos processos desenvolvidos para garantir o cumprimento legal do RGPD, promovendo a sua melhoria contínua no sentido de se alcançar um maior nível de maturidade. Entre as atividades realizadas, destacamos a atualização dos registos de atividades de tratamentos, a melhoria do processo de resposta ao exercício de direitos, procurando sermos ainda mais transparentes com os(as) nossos(as) clientes, a análise, avaliação e redação de documentação legal, em matéria de proteção de dados pessoais, e as ações de sensibilização e consciencialização às diferentes áreas de negócio, com especial destaque na deteção e gestão de violações de dados pessoais. Cabe ainda salientar a realização de ações relativas à monitorização e controlo das atividades de proteção de dados pessoais, entre as quais salientamos o cumprimento dos pedidos de exercício de direitos, a avaliação das violações de dados pessoais, a resposta aos contactos da autoridade de controlo, a elaboração de conteúdos formativos e a redação de pareceres e recomendações.

No que diz respeito à gestão dos ciber riscos foram desenvolvidas diversas atividades, promovendo-se o

estabelecimento de uma equipa de resposta a incidentes (CSIRT SONAE) e a sua adesão à Rede Nacional de CSIRTs, reforçando a colaboração com outras entidades com interesse na área, bem como o desenvolvimento do procedimento de gestão de incidentes de cibersegurança. De forma a reforçar a componente de sensibilização, formação e avaliação, procedemos à aquisição da plataforma Knowbe4.

Na componente de mitigação de riscos associados a comportamentos, foram desenvolvidas ações de sensibilização e formação destacando-se o live event #StayCyberSecured, realizado em ambiente híbrido, promovendo a partilha das principais ciber ameaças aos negócios e ligações aprendidas do ciber ataque da EDP em 2020, boas práticas de ciber higiene, bem como seis pistas para identificar um e-mail de phishing. De forma a avaliar a efetividade das ações foram realizadas quatro campanhas de phishing ético, verificando-se uma melhoria dos resultados

De forma preventiva foi realizado um trabalho sistemático de correção de vulnerabilidades, melhorando os principais indicadores externos de cibersegurança da Sonae, acompanhando, na gestão de ativos, revisão de estrutura e resolução de *findings*. Ainda na categoria de proteção, em 2021 foram reforçados os mecanismos de autenticação com a adoção de esquemas de duplo fator, realizaram-se atividades de consolidação e reforço dos mecanismos de proteção das infraestruturas tecnológicas do perímetro. A capacidade de deteção também foi reforçada com a adoção de um programa de auditorias de segurança contínuas. Mantiveram-se ainda as auditorias aos processos de gestão e governo dos sistemas de informação com o objetivo de identificar e corrigir potenciais não conformidades.

De forma preventiva, foi realizado um trabalho sistemático de correção de vulnerabilidades, melhorando os principais indicadores externos de cibersegurança Sonae, rating Bitsight, relativamente ao ano anterior.

Riscos Financeiros:

O Grupo está exposto a uma diversidade de riscos financeiros (detalhados e analisados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae) que podem impactar o seu valor patrimonial. De modo sintético podemos agrupá-los por natureza:

1. Risco de Taxa de Juro
2. Risco da Taxa de Câmbio
3. Risco de Liquidez
4. Risco de Crédito
5. Risco de Preço e de Mercado
6. Risco de Capital

Em abstrato, entende-se por risco financeiro a possibilidade de se obterem resultados diferentes do esperado, com impacto material nos resultados do Grupo. A Sonae procura, quando possível, controlar esta volatilidade com o intuito de proteger o seu valor patrimonial.

Tendo em consideração a múltipla natureza dos diversos negócios do Grupo não há uma política única para a gestão desses riscos. Existem princípios genéricos que emergem das práticas de boa gestão, mas é privilegiada uma abordagem individualizada e adaptada às características intrínsecas de cada negócio.

A postura do Grupo relativamente à gestão dos riscos financeiros é conservadora e prudente. A Sonae não assume posições economicamente especulativas, pelo que todas as operações efetuadas no âmbito

da gestão dos riscos financeiros têm por único propósito o controlo de riscos aos quais o Grupo já se encontra exposto.

Pela natureza do seu negócio, o Grupo é particularmente ativo na cobertura do risco de taxa de câmbio que emerge, essencialmente, da atividade de sourcing internacional, consubstanciada em compras na sua maioria denominadas em dólares americanos. Estas operações são feitas, por regra, através da contratação de instrumentos financeiros derivados, com bancos de relação da Sonae e o objetivo de proporcionar estabilidade na tomada de decisão e negociação no processo de sourcing estabelecendo taxas de câmbio fixas. Apesar de a atividade ser menor, na gestão do risco de taxa de juro, sempre que são efetuadas coberturas, os procedimentos são idênticos. Algumas empresas do Grupo têm a sua operação em países cujas moeda funcional não é o Euro, cujo risco é gerido de acordo com as políticas definidas por cada um dos negócios.

Parte substancial dos recursos do Grupo são captados junto de Bancos de relacionamento e pontualmente nos mercados de capitais, pelo que a Sonae está, inevitavelmente, exposta à sua volatilidade intrínseca. De modo a garantir que, a todo o momento, o Grupo tem capacidade financeira para assegurar os seus compromissos, prossegue políticas de financiamento que recomendam o refinanciamento antecipado das necessidades do Grupo num horizonte temporal de 18 meses, acrescidos de buffers prudenciais pré-determinados reduzindo, assim, o impacto de uma eventual disrupção abrupta nos mercados de financiamento na atividade corrente do Grupo. Em acréscimo, a Sonae procura diminuir o risco de liquidez, por meio de negociação de termos contratuais que reduzem a possibilidade de as contrapartes serem capazes de exigir unilateralmente o término antecipado do financiamento e tendo uma diversidade de contrapartes que lhe permita reduzir os impactos que eventuais acontecimentos específicos, num banco ou num país, possam ter na capacidade do Grupo em aceder a fundos, nos montantes e condições desejáveis.

Uma área que, fruto do crescimento dos canais de vendas dos diversos negócios do Grupo, tem vindo a ganhar peso nos últimos anos é a cobertura do risco de créditos dos seus clientes. Apesar de, em termos consolidados, este risco ser ainda relativamente pequeno, o aumento dos canais de wholesale e franchising dos vários negócios tem obrigado a Sonae a dar particular atenção à sua gestão quer através do estabelecimento de políticas adaptadas às características e natureza dos diversos negócios, definindo limites claros de risco por crédito, quer, e já no âmbito das próprias políticas, à transferência de parte desses riscos para terceiros através de seguros de crédito, garantias bancárias ou créditos documentários, entre outros instrumentos similares. Em acréscimo, o Grupo iniciou Comitês de Crédito individualizados por negócio, com uma participação multidisciplinar de forma a que o risco de incumprimento por parte dos(as) clientes seja mitigado e acompanhado de forma sistemática e atempada.

Ainda relativamente à gestão de risco de crédito associado a instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal das suas operações de cobertura) ou de empréstimos a entidades relacionadas, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae com vista à mitigação da probabilidade de incumprimento das obrigações, que passam, entre outras, pela execução de operações apenas com contrapartes que apresentem elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating, tendo em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações.

O Grupo está exposto ao risco do preço das ações decorrente do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras estratégicas cotadas. Podem existir instrumentos financeiros derivados associados ao valor das participações cotadas do Grupo, sendo que estes riscos são acompanhados de forma recorrente até à sua maturidade.

Os objetivos de gestão da estrutura de capital (definido pela proporção entre capital próprio e dívida líquida) são a salvaguarda da capacidade do Grupo para assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais e, ao mesmo tempo, maximizar o retorno dos(as) acionistas e otimizar o custo de financiamento.

A política de gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sempre com o apoio da equipa de Tesouraria e Finanças, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos departamentos financeiro e de tesouraria dos negócios. Desta forma é garantida uma abordagem consistente e agregada aos diversos riscos que, no fim, impactam o Grupo.

A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças e Tesouraria, na qual uma análise consolidada de risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são analisadas e revistas regularmente.

O sistema implementado assegura que, em cada momento, são adotadas as políticas apropriadas de gestão de riscos financeiros de forma a que estes não condicionem a concretização dos objetivos estratégicos do Grupo Sonae.

O Grupo também está exposto, dada a natureza da sua atividade, ao risco de flutuação de preço de alguns *commodities*, como os da energia e de algumas matérias primas alimentares e não alimentares (incorporadas, entre outros, nos produtos que vende), e, assim, procuramos monitorizar de perto a evolução dos preços respetivos, e perspetivas futuras recorrendo pontualmente para a gestão dos mesmos, nos casos em que existem, a contratos de derivados ou a compras a prazo, nos mesmos moldes dos que os referidos para os riscos cambiais e de taxas de juro.

Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios:

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanentes e dedicadas às especificidades da respetiva atividade, que funcionam na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, por forma a assegurar, preemptivamente, a proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação de boas práticas.

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada e participam em ações de formação e atualização, de iniciativa interna e externa.

A assessoria legal e fiscal é igualmente garantida, a nível nacional e internacional, por profissionais externos, selecionados de entre firmas de reconhecida reputação, de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência.

Os processos em contencioso, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae.

As empresas Sonae estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e setoriais de cada mercado onde operam e que visam assegurar: a segurança e proteção dos(as) consumidores(as), a proteção de

dados pessoais, os direitos dos(as) trabalhadores(as), a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos setores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, estão naturalmente expostas ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam condicionar a condução dos negócios e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

A postura do Grupo é de colaboração permanente com as autoridades, no respeito e observância das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos, a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

Riscos de Recursos Humanos:

O ano de 2021 foi ainda marcado pela continuação da situação pandémica. Foi, por isso, mais um ano de grandes incertezas e desafios, mas também de muita inovação, reinvenção e concretização.

A prioridade da Sonae continuou a ser a proteção da saúde de todos(as) os(as) seus(suas) colaboradores(as) e das suas famílias enquanto, em paralelo, se implementaram medidas para, progressiva e cautelosamente, regressar a um novo normal.

Neste regresso a uma possível normalidade, adotaram-se modelos de trabalho híbridos, tendo sido definidas equipas rotativas. Mantiveram-se reforçadas todas as medidas de Saúde & Segurança, assim como a limpeza de todos os espaços.

Simultaneamente, a Sonae continuou a disponibilizar a todos(as) os(as) seus(suas) colaboradores(as) o apoio permanente de equipas técnicas focadas na proteção da saúde de todos(as), que trabalham em estreita e permanente articulação com a Direção Geral de Saúde e garantiram a adoção de todas as recomendações e procedimentos sugeridos.

Os desafios de atração, desenvolvimento e retenção de talento de elevado potencial permanecem e a escassez de competências críticas é, cada vez mais, uma realidade. Por essa razão, a Sonae continuou a apostar na implementação de programas orientados para talento jovem (Contacto, Future Leaders@ Retail, Play your Future), na revisão das políticas de remuneração, na gestão e na melhoria da performance e potencial dos(as) colaboradores(as) (Improving Our People), e no desenho de iniciativas de requalificação de funções (Qualifica), assim como no desenvolvimento de aceleradores de carreiras para colaboradores(as) de elevado potencial (Advanced Development Program).

Em 2021, particularmente, inovámos com formação na área Digital, com o curso Boosting Digital Transformation.

Este ano ficou ainda marcado pela aposta na Diversidade, Equidade e Inclusão, de onde se destacam projetos como o de Inclusão de Pessoas com Diferença, que levou à integração em diversas equipas de pessoas com grau de incapacidade, nomeadamente através de um programa de estágios para funções de atendimento ao cliente, no retalho alimentar.

No segundo ano de pandemia, consolidaram-se práticas que sustentam o caminho face à criação de uma organização mais ágil e eficaz. Foram desenvolvidos mais projetos com equipas mistas e multidisciplinares que permitiram, em muitos casos, a colaboração entre diferentes empresas do Grupo,

contrariando-se o risco de perda de agilidade devidos a silos organizativos. Os novos modelos de trabalho híbrido facilitaram ainda a consolidação da aposta em soluções informáticas colaborativas, a digitalização de processos de recursos humanos, a implementação de novos modelos de gestão de equipa e a consolidação de políticas de trabalho flexível.

A Sonae Academy (Academia Corporativa Sonae) retomou parte da sua atividade presencial, com cursos como o General Management Program (PGG) ou Strategic Management and Value Creation (GECV), com resultados eNPS extraordinários (superior a 90), mostrando ser uma plataforma relevante no EVP do Grupo Sonae.

54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, a Gestão de Risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as oportunidades e as ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objetivos de criação de valor.

A gestão e monitorização pela Sonae dos seus principais riscos é alcançada através de diferentes abordagens, entre as quais:

- No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portefólio de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de negócio e planeadas ações de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais;
- Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente em grandes projetos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- **No que diz respeito aos riscos de segurança dos ativos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;**
- A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças e Tesouraria da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efetuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base um padrão internacional que compreende nomeadamente o seguinte:

- Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização (fontes de risco);
- Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
- Desenvolvimento e implementação de planos de ação de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Sonae;
- Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de ações e da evolução dos riscos.

Formação e desenvolvimento em Auditoria Interna e Gestão de Risco

1. No que respeita ao desenvolvimento das funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco, a Sonae continua a incentivar os(as) colaboradores(as) na obtenção de certificações em várias áreas: auditoria interna, gestão de risco, proteção de dados, cibersegurança e segurança alimentar. No final de 2021, existiam 59 certificações das quais destacamos:



Certificado	Instituto/Associação		
CIA	Certified Internal Auditor	IIA	Institute of Internal Auditors
CCSA	Certified in Control Self-Assessment	IIA	Institute of Internal Auditors
CRMA	Certified Risk Management Assurance	IIA	Institute of Internal Auditors
CISA	Certified Information Systems Audit	ISACA	Information System Audit and Control Association
CISM	Certified Information Security Management	ISACA	Information System Audit and Control Association
CRISC	Certified in Risk and Information System Control	ISACA	Information System Audit and Control Association
COBIT 5		ISACA	Information System Audit and Control Association
ISO 27001	Lead Auditor Certification		
CEH	Certified Ethical Hacker		
DPO	Certified DPO	EIPA	European Institute of Public Administration
CDPSE	Certified Data Privacy Solutions Engineer	ISACA	Information System Audit and Control Association
ISO 9001	Gestão da Qualidade	APCER	
ISO 22000	Segurança Alimentar	APCER	

2. Considerando a importância da formação contínua e a existência de recursos internos certificados com conhecimentos e competências para promover ações de formação (alguns(algumas) dos(as) quais participam regularmente como formadores(as) em formações externas), foi criada a Academia de Auditoria Interna, assente nos seguintes vetores principais: elaboração de descritivos funcionais; portefólio de competências por função (técnicas e comportamentais); e percursos formativos por função. Em 2021 foram ministradas 16 sessões de formação, envolvendo equipas multidisciplinares e 648 horas de formação.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores(as) certificados(as) em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2022, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos(as) seus(suas) colaboradores(as) de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais.

Ações implementadas em 2021

Em 2021 demos continuidade à Gestão da Crise COVID-19 garantindo o alinhamento corporativo, o estabelecimento de uma linguagem comum de risco e a partilha de boas práticas. Das principais atividades realizadas, destacamos a monitorização contínua da evolução da pandemia, a implementação de medidas para garantir o cumprimento legal, a implementação de medidas de prevenção para proteção dos(as) clientes, colaboradores(as) e outros(as) stakeholders, com base na evolução da avaliação de risco, a atualização dos planos de contingência e a definição de normas e procedimentos, entre outros.

Ainda no decorrer de 2021 demos continuidade ao exercício de Enterprise Wide Risk Management, dinamizado pela função corporativa de gestão de risco da Sociedade, a qual garantiu o alinhamento de metodologias, práticas e calendário de gestão de risco em todas as empresas Sonae.

No primeiro trimestre do ano, procedeu-se à identificação dos riscos da Sociedade, tendo por base o exercício EWRM de 2020, e à elaboração de um novo dicionário e de uma nova taxonomia de riscos. Ainda durante este período foi elaborado o questionário para suporte à avaliação dos riscos.

Durante o segundo trimestre, procedeu-se à avaliação de risco, atividade da responsabilidade da Comissão Executiva da Sonae. Após o preenchimento individual do questionário de avaliação, realizou-se uma sessão de calibração, que culminou na aprovação da matriz de risco da Sonae, a identificação dos riscos críticos e a nomeação dos respetivos donos.

No terceiro e quarto trimestres, foi desenvolvido um trabalho conjunto com cada “dono” do risco, onde foram identificadas e implementadas ações de mitigação e monitorizados os indicadores de risco. Estas atividades, ao nível de todas as empresas Sonae, foram suportadas numa ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no standard internacional COSO.

Em relação à execução de projetos, salientamos:

A adoção do Climate-Related Finance Disclosure Framework (TCFD), para suporte à gestão dos riscos climáticos, nomeadamente aos riscos de transição para uma economia de baixo carbono e aos riscos

físicos, bem como dotar os investidores da informação financeira necessária a uma tomada de decisão informada no que toca a investimentos futuros.

A elaboração do Manual de Gestão de Crise, provocado por Legionella (Equipa de gestão de crise, funções e responsabilidades, cenários de crise, matriz de escalada, ações de contingência e contactos).

Ao longo do ano foram promovidos eventos de partilha e troca de experiências no domínio da Gestão de Risco, dos quais destacamos a participação num Think Tank Português de Gestão de Risco e a partilha das perspetivas globais de risco 2021 por um orador do World Economic Forum.

A Direção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projetos da organização, assim como na gestão de crise e nos planos continuidade de negócio.

55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira

A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporte financeiro, é um compromisso do Conselho de Administração da Sonae, procurando identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira, com os objetivos de transparência, consistência, simplicidade, fiabilidade e relevância. O objetivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do reporte financeiro.

A fiabilidade da informação financeira é garantida quer através da clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores, quer pela realização de diversos procedimentos de controlo ao longo do processo de preparação e divulgação da informação financeira.

O sistema de controlo interno, no que respeita à contabilidade e preparação e divulgação de informação financeira, inclui os seguintes controlos chave:

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Estes controlos incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o reporte financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras, constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos das empresas do Grupo permitem uma garantia razoável de que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos atualizados de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrerem diferenças;

- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;
- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Contabilistas Certificados de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual são enviados para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à informação financeira;
- Todos(as) aqueles(as) que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

- Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:
 - Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
 - Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos anexos às demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado. Conforme determinado na Política Interna em matéria de Transações com Partes Relacionadas, aprovada em 2020 pelo Conselho de Administração com parecer prévio vinculativo do Conselho Fiscal, a este último são reportadas semestralmente todas as transações realizadas com partes relacionadas.
- Informação mais específica sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, está disponível no anexo às demonstrações financeiras.
- A Sonae adota várias ações relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:
 - Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações de anos anteriores, durante 2021, a Sonae continuou a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Estas ações incluem a identificação das causas dos riscos (risco inerente), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
 - Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo, em cooperação com os departamentos ABS, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

IV. Apoio ao Investidor

56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor

A Direção de Relações com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a comunidade financeira - atuais e potenciais investidores(as), analistas e autoridades reguladoras do mercado - com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à empresa, através do fornecimento de informação relevante, atualizada e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae tem como regra informar, de forma imediata, os(as) seus(suas) acionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua atividade, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado

a sua prática ao longo dos anos.

A Direção de Relações com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

Para além da existência da Direção de Relações com Investidores, toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (<http://www.cmvm.pt>) e na página da Sociedade na Internet (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/>). Em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/> poderá ser encontrada a informação exigida pelo art.º 3.º do Regulamento da CMVM n.º 4/2013, bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante e recomendada pelo Código de Governo da Sociedade IPCG 2018 (revisto em 2020), designadamente:

- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos cinco anos;
- Relatórios de Gestão;
- Relatórios sobre o Governo da Sociedade;
- Regulamentos Internos do órgão e administração e respetivas comissões e do órgão de fiscalização
- A identificação dos(as) responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- Informação relativa às Assembleias Gerais da Sociedade;
- Os calendários financeiros anuais, abrangendo Assembleias Gerais e a divulgação dos resultados anuais, semestrais e trimestrais.

De modo a garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, a Direção de Relações com Investidores organiza roadshows nos centros financeiros mais importantes e participa em diversas conferências pessoalmente ou, nos anos mais recentes e devido à pandemia, de forma virtual. Um grande número de investidores(as) e analistas tem também a oportunidade de falar com os(as) gestores(as) de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou audioconferências.

Nos últimos anos, a direção de Relações com Investidores também tem tido muito contacto com agências de *rating* de ESG, que publicam sob a sua responsabilidade e sem controlo de fidedignidade por parte da Sociedade, dados de natureza ambiental, social e de governo, para que a informação disponibilizada por estas, seja o mais fidedigna possível.

Qualquer interessado(a) pode contactar a Direção de Relações com Investidores através dos seguintes meios:

Patrícia Vieira Pinto

Diretor de Relação com Investidores

Tel: (+351) 22 010 47 24

E-mail: investor.relations@sonae.pt / pavpinto@sonae.pt

Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal

Site: <http://www.sonae.pt>

A Sonae considera que, desta forma, assegura um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos(as) acionistas e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos(as) investidores(as).

57. Representante para as Relações com o Mercado

Como Representante para as Relações com o Mercado foi designada Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, com os seguintes contactos:

Tel: +351 220104706

E-mail: investor.relations@sonae.pt

Morada: Lugar do Espido, Via Norte, 4471-909 Maia Portugal

58. Pedidos de informação

No exercício de 2021, o Departamento de Relações com Investidores recebeu cerca de 378 pedidos de informação.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada poder excecionalmente determinar um prazo superior de resposta, foi de 1 dia útil.

V. Sítio de internet

59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: www.sonae.pt.

60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos titulares dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, respetivas funções e meios de acesso

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/contactos-80/>.

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários

Documentos de prestação de contas - <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/> e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>.

Calendário de Eventos Societários - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financeiro/>.

64. Local onde são divulgadas a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

Endereço eletrónico - <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes

Endereço eletrónico - <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

D. REMUNERAÇÕES

I. Competência para a determinação

66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos(as) dirigentes da Sociedade

A Comissão de Vencimentos é o órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais e dirigentes em representação dos(as) acionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos(as) acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Remuneração, composta por Administradores(as) Não Executivos(as), e já identificada supra no ponto 29, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

II. Comissão de remunerações

67. Composição da comissão de remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros e assessores(as)

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2019 e termo em 2022. A Comissão de Vencimentos tem a seguinte composição:

Comissão de Vencimentos

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva, Presidente

Francisco de La Fuente Sánchez

Ramon O'Callaghan

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes relativamente ao órgão de administração e a qualquer outro grupo de interesses.

A Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de benchmarking em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados pelos consultores de renome internacional Korn Ferry e Mercer, para assegurar que a Política de Remuneração dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral, é adequada e consonante com os comparáveis de mercado.

No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício social de 2021 a Comissão de Vencimentos não foi assessorada por quaisquer entidades contratadas.

68. Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria da política de remunerações

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos elementos curriculares disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, encontrando-se capacitados para o exercício das suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo, cada um deles, as adequadas competências para o exercício das suas funções.

O valor de remuneração fixa anual dos membros da Comissão de Vencimentos, para o mandato de 2019-2022 é o seguinte:

Membros da Comissão de Vencimentos	2021*
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva	10.000
Francisco de La Fuente Sánchez	7.000
Ramon O'Callaghan	7.000
Total	24.000

*valores em euros.

No exercício de 2021, realizou-se 1 (uma) reunião da Comissão de Vencimentos, tendo a taxa de comparência sido de 100%.

III. Estrutura das Remunerações

69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização

Na Assembleia Geral de 30 de abril de 2021 em cumprimento do disposto nos artigos 26.º-A a 26.º-F do Código dos Valores Mobiliários, foi aprovada a Política de Remuneração a aplicar nos anos 2021 e 2022, elaborada numa linha de continuidade com os princípios da Política de Remuneração anteriormente em vigor, e que se encontra disponível em <https://sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

O relato sobre Remunerações a que alude o artigo 26.º-G, n.ºs 1 e 2 do CVM constitui o Anexo I a este Relatório de Governo e nele igualmente se reporta informação pertinente à estrutura da Política de Remuneração.

A Política assenta no pressuposto de que a iniciativa, a competência, o empenho e a ética são fundamentos essenciais de um bom desempenho, devendo este estar alinhado com a estratégia de médio e longo prazo da Sociedade, visando a sua sustentabilidade, e assentando nos princípios a seguir descritos:

- i. **Competitividade:** No desenho da Política de Remuneração dos membros dos órgãos sociais e dirigentes da Sociedade é objetivo primordial a captação e retenção dos(as) melhores profissionais, com talento de elevado potencial e experiência comprovada, que garanta estabilidade e represente um contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade.
A Política e o seu posicionamento são definidos por comparação com o mercado nacional e internacional, segundos os principais estudos de referência realizados para Portugal e mercados europeus pelas consultoras Mercer e Korn Ferry, incluindo a comparação com a prática das empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos à negociação na Euronext Lisbon.
Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais e dirigentes são fixados e periodicamente revistos tendo em conta as condições de mercado, a atividade desenvolvida e as responsabilidades inerentes aos cargos desempenhados. Para o efeito, consideram-se, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a experiência, a natureza e o descritivo de funções, o quadro de competências do órgão em questão e do próprio membro, assim como o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios.
Para a determinação dos valores remuneratórios deste segmento consideram-se as orientações gerais de posicionamento e competitividade no mercado preconizadas pela organização, enquadradas na política remuneratória geral do Grupo.
- ii. **Orientação para o desempenho:** A Política prevê, no que respeita aos(às) administradores(as) executivos(as), a atribuição de prémios variáveis de incentivo de curto e médio prazo, calculados em função dos resultados da Sociedade e do nível de desempenho, quer individual, quer coletivo,

com a finalidade de fomentar o crescimento sustentável dos seus negócios e o comprometimento individual com os objetivos pré-definidos. Em caso de não concretização destes objetivos, medidos através de Key Performance Indicators (KPIs), o valor dos incentivos de curto e médio prazo é, adequadamente, reduzido de forma parcial ou total;

- iii. **Alinhamentos dos interesses:** É assegurado um alinhamento entre os interesses do(a) administrador(a), os interesses dos(as) acionistas e o desempenho a médio prazo, visando a sustentabilidade do negócio. Desta forma, parte do prémio variável dos(as) administradores(as) executivos(as) é diferida por um período de 3 anos, após a sua atribuição. A componente diferida é condicionada pelos seguintes fatores: (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.
- A remuneração dos(as) administradores(as) não executivos(as), dos membros dos órgãos de fiscalização e da mesa da Assembleia Geral é constituída exclusivamente por uma remuneração fixa. Na circunstância de administradores(as) não independentes não executivos(as) da sociedade exercerem funções executivas em sociedades dominadas, a composição da sua remuneração nestas últimas será determinada pela respetiva Comissão de Vencimentos e divulgada nos termos legais e recomendatórios.
- iv. **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, estando em conformidade com a política remuneratória do Grupo;
- v. **Razoabilidade:** A Política de Remuneração da Sociedade, pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses de longo prazo da Sonae, o posicionamento e as melhores práticas no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e dirigentes, bem como o objetivo de atração e retenção de talento.
- vi. **Consistência e equidade:** Para determinação da remuneração de cada membro dos órgãos sociais e dirigentes são ponderadas as condições de emprego e remuneração dos(as) trabalhadores(as) do Grupo.
- Para o efeito, são tidas em conta as condições de emprego e de remuneração dos(as) trabalhadores(as) em termos equivalentes a tempo inteiro na Sociedade, por forma a assegurar consistência e equidade a nível remuneratório, por referência ao peso das respetivas qualificações, responsabilidades, experiência, disponibilidade e especificidades do risco associado ao exercício da função. Por sua vez, o quadro da política global de remuneração adotada pela Sociedade tem por referência o *benchmark* das empresas comparáveis, ajustado pelas suas particulares condições de mercado, tendo em vista o equilíbrio entre objetivos de sustentabilidade e de retenção de talento.
- Na arquitetura da política retributiva dos órgãos sociais, dirigentes e restantes trabalhadores(as) da Sociedade, e para determinação da remuneração aplicável, são ponderadas as funções desempenhadas, de acordo com um sistema de avaliação de funções que inclui critérios de diferenciação quanto à complexidade, qualificação, experiência exigida, autonomia e responsabilidades atribuídas. Este sistema baseia-se na metodologia internacional da Korn

Ferry, por forma a promover a equidade nas condições de remuneração e de emprego, à luz dos critérios de diferenciação anteriormente descritos, aplicáveis às diversas funções, bem como a permitir a comparabilidade/ benchmarking com funções equivalentes no mercado.

Resulta assim, que de forma global, a referência adotada pela Sonae em matéria de posicionamento competitivo face ao mercado comparável, para cada função, é, normalmente, a mediana para a remuneração fixa e o terceiro quartil para a componente variável da remuneração, sem prejuízo das necessárias adaptações de acordo com as condições de mercado e a situação particular da Sociedade.

Outras condições

A duração do mandato dos membros dos órgãos de administração e fiscalização e dos membros da Mesa da Assembleia Geral é estabelecida de acordo com o Contrato de Sociedade e as deliberações da Assembleia Geral de Acionistas, e à cessação de funções aplicam-se as normas prescritas na lei. Não existem contratos ou acordos celebrados entre a Sociedade e aqueles membros, designadamente tendo por objetivo estabelecer o período de duração de funções ou a atribuição de quaisquer compensações pela sua cessação.

No caso de, por decisão definitiva e irrecorrível, se constatar que a remuneração variável foi baseada, total ou parcialmente, em informações dolosamente fornecidas pelo(a) administrador(a) em causa, e com base nas quais foi determinada a remuneração variável, deverá o Conselho de Administração, a instâncias da Comissão de Vencimentos, levar a cabo as diligências adequadas com o propósito de obter a restituição da remuneração variável indevidamente atribuída.

70. Estruturação da Remuneração dos(as) Administradores(as)

70.1. Administradores(as) Não Executivos(as)

A remuneração dos(as) Administradores(as) Não Executivos(as) da Sociedade está estabelecida em função de referenciais de mercado, segundo os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Pelas funções exercidas na Sociedade pelos(as) Administradores(as) Não Executivos(as) não é atribuída qualquer remuneração a título de prémio variável ou que dependa do desempenho da Sociedade.

70.2. Administradores(as) Executivos(as)

A remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as) inclui duas componentes: a remuneração fixa e a remuneração variável.

A componente variável da remuneração incorpora na sua estrutura mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, de modo a prevenir e dissuadir 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 tabela seguinte apresenta a arquitetura da Política de Remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as), bem como a forma como esta contribui para a estratégia empresarial da Sociedade, para os seus interesses de longo-prazo e para a sua sustentabilidade:

Tipologia de Remuneração	Remuneração Fixa	Remuneração Variável		Benefícios
		Curto Prazo	Médio Prazo	
Propósito	Atração, retenção e motivação de executivos de excelência, necessários para entregar a estratégia e impulsionar o desempenho do negócio.	Impulsionar a estratégia e resultados anuais, bem como o desempenho individual, em linha com o plano de negócios. Reconhecer e recompensar as contribuições individuais para o negócio.	Diferimento de pagamento, para garantir alinhamento com os interesses de longo prazo dos acionistas após a entrega bem-sucedida das metas de curto prazo.	Proporcionar benefícios adequados e competitivos de mercado que impulsionam o compromisso e a motivação.
Características	Constituído por remuneração base e um subsídio de responsabilidade, pago em 14 prestações mensais.	Equivale no máximo a 50% do valor do prémio variável total. Pago, em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo.	Corresponde, no mínimo, a 50% do prémio variável total, pago com um diferimento pelo período de 3 anos, após a sua atribuição. A remuneração variável de médio prazo pode consistir na atribuição do direito de adquirir ações, sendo o número de ações, determinado por referência ao valor atribuído e ao preço da ação na data de concessão.	Seguro de Saúde e de Vida / Acidentes Pessoais.
Definição	Anual, em função do nível de responsabilidade da função e posicionamento definido face ao mercado comparável.	Pagamento sujeito ao cumprimento de metas pré-estabelecidas no início do ano, aprovadas pelo Comité de Remunerações.	Valor do prémio dependente da evolução da cotação das ações e corrigido ao longo do período de diferimento pelo grau de cumprimento do KPI de médio prazo.	Em função da política geral de benefícios da Sociedade.
Target	Não aplicável	Valor objetivo do prémio variável entre 30% a 60% da Remuneração Total, determinada de acordo com a função desempenhada		
Condições de Performance	Não aplicável	KPIs Coletivos (70%) <ul style="list-style-type: none"> • KPIs Financeiros (40%): Volume de Negócios e Resultado Direto • KPIs Estratégicos (30%), por ex. Pessoas, Planeta e Gestao do Portefólio KPIs Individuais (30%)	Retorno sobre o capital investido	Não aplicável
Máximo	Embora não haja um máximo definido, quaisquer incrementos são normalmente realizados em linha com os incrementos gerais da empresa.	Máximo de 68% da Remuneração Total, consoante o nível de função exercida		Não existe um máximo definido, mas um valor estimado: quaisquer atualizações de benefícios são realizadas em linha com a política geral.

Os critérios para atribuição e manutenção da remuneração variável em ações encontra-se descrito no ponto 73.

No que se refere às duas componentes de remuneração:

A Remuneração Fixa engloba a remuneração base e um subsídio de responsabilidade, sendo estabelecidos anualmente e definidos em função das competências pessoais, do nível de responsabilidade da função desempenhada, bem como do posicionamento preconizado face ao mercado comparável.

A Remuneração Variável visa orientar e recompensar os(as) Administradores(as) Executivos(as) pelo cumprimento de objetivos pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho do Grupo e do seu próprio desempenho individual. É atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido

efetuada a avaliação de desempenho, decompondo-se em:

- a) **Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP)**, equivalendo no máximo de 50% do valor do 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 – vd. ponto 71 para maior detalhe;
- b) **Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)**, destinado a reforçar o compromisso dos(as) Administradores(as) Executivos(as) com a empresa, alinhando os seus interesses com os dos acionistas e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global e sustentável da Sociedade. O valor atribuído corresponde, no mínimo, a 50% do prémio variável total, pago com um diferimento de 3 anos, após a sua atribuição, ie. quatro anos após o ano de performance – vd. pontos 71, 72 e 73 para maior detalhe.

Na data do vencimento, a Sociedade tem a opção de entregar em substituição das ações, o 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.

71. Componente Variável da remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as)

O prémio variável de curto prazo resulta da concretização de KPIs coletivos e individuais. Os KPIs coletivos representam cerca de 70% do prémio variável e integram KPIs de negócio e estratégicos. Os restantes 30% derivam de KPIs individuais, que podem combinar indicadores subjetivos e objetivos.

O Prémio variável não é garantido dado que a sua atribuição está dependente da consecução de objetivos. Considerando as duas componentes variáveis, o valor do objetivo pré-definido varia entre 30% e 60% da remuneração total anual (composta pela soma da remuneração fixa com o valor objetivo da remuneração variável), consoante o nível de responsabilidade das funções assumidas por cada membro.

No que se refere ao apuramento do valor atribuído, este inclui um limite mínimo de 0% e máximo de 140% face ao valor objetivo previamente definido.

O peso da componente variável atribuída na remuneração total anual depende, assim, de dois fatores (i) peso do valor objetivo pré-definido da componente variável na remuneração total e (ii) grau de cumprimento dos objetivos associados.

Da combinação destes dois fatores resultará a atribuição de um prémio variável cujo peso sobre a remuneração total anual real pode variar entre 0% e 68%.

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração referente ao exercício a que respeita está diferido por um período de três anos, sendo liquidado no quarto ano por referência ao ano de *performance*, nos termos descritos no ponto anterior 70.2 e na Política em vigor.

73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações

1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

O PVMP é uma das componentes da Remuneração Variável dos(as) Administradores(as) Executivos(as).

O PVMP atribuído é convertido em ações Sonae, sendo valorizado à data de atribuição a preços representativos da cotação do título, no mercado de ações em Portugal, considerando-se para o efeito, o preço médio da cotação das ações da Sociedade. Uma vez atribuído, o valor em euros será dividido pelo preço médio da cotação das ações da Sonae SGPS, S.A., para apuramento do número de ações a que corresponde.

De modo a garantir continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a médio prazo, o valor do prémio será corrigido, ao longo do período de diferimento, pelo grau de cumprimento do KPI de médio prazo (retorno sobre o capital investido com um *target* anual pré-definido) e pelas variações ocorridas no capital social ou dividendos (*Total Shareholder Return*) durante aquele período.

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos(as) Administradores(as) Executivos(as) com os objetivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae, com expressão na capitalização bolsista do título.

Não são celebrados com os(as) Administradores(as) contratos relativos às ações atribuídas, designadamente contratos de cobertura ou de transferência de risco ou quaisquer outros que tenham por efeito subverter as finalidades subjacentes ao PVMP.

3. Duração do PVMP

O Prémio Variável de Médio Prazo contempla um período de quatro anos, incluindo o ano a que respeita a atribuição e o período de diferimento de três anos subsequente. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

4. Entrega pela Sociedade

No momento do exercício do direito de aquisição de ações atribuído no âmbito do PVMP, a Sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respetivo exercício.

5. Condições de Exercício do Direito

A Sociedade não está obrigada ao cumprimento do Plano se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a Sociedade antes de decorrido o período de diferimento subsequente à sua atribuição, sem

prejuízo do disposto no parágrafo seguinte.

O direito manter-se-á em vigor no caso incapacidade permanente ou morte do(a) Administrador(a), sendo, neste caso, o pagamento efetuado ao(à) próprio(a) ou aos(às) seus(suas) herdeiros(as) na data do respetivo vencimento. Em caso de reforma do membro, o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções

A Sociedade não atribui remuneração variável baseada em opções.

75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários

Os parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais encontram-se descritos supra no ponto 71. São atribuídos aos(às) Administradores(as) Executivos(as) seguros de saúde, vida e acidentes pessoais, em linha com a política geral do Grupo aplicada aos colaboradores e cujos termos se enquadram nas práticas de mercado.

76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os(as) administradores(as), aprovados em assembleia geral

Não integra a Política de Remuneração a aplicação de um sistema de benefícios de reforma ou pensão complementar, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes.

IV. Divulgação das Remunerações

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade

A remuneração de cada um(a) dos(as) Administradores(as) da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2020 e 2021, encontra-se descrita nas tabelas seguintes:

Detalhe Individual		2020*			2021*			
ADMINISTRADORES(AS) EXECUTIVOS(AS)	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	493.800	372.700	372.700	1.239.200	505.600	551.000	551.000	1.607.600
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	294.650	163.500	163.500	621.650	280.294	283.700	283.700	847.694
Sub-total	788.450	536.200	536.200	1.860.850	785.894	834.700	834.700	2.455.294
ADMINISTRADORES(AS) NÃO EXECUTIVA(AS)								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	320.500	-	-	320.500	321.100	-	-	321.100
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (1)	141.604	-	-	141.604	142.204	-	-	142.204
José Manuel Neves Adelino	71.200	-	-	71.200	71.200	-	-	71.200
Margaret Lorraine Trainer	61.600	-	-	61.600	61.600	-	-	61.600
Marcelo Faria de Lima	52.700	-	-	52.700	52.700	-	-	52.700
Carlos António Rocha Moreira da Silva	53.200	-	-	53.200	53.800	-	-	53.800
Fuencisla Clemares	53.200	-	-	53.200	53.200	-	-	53.200
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh	55.500	-	-	55.500	55.500	-	-	55.500
Sub-Total	809.504	-	-	809.504	811.304	-	-	811.304
TOTAL	1.597.954	536.200	536.200	2.670.354	1.597.198	834.700	834.700	3.266.598

*Valores em euros.

(1) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como referido no ponto 78.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a Administradores(as) Executivos(as):

	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido e liquidado em 2021*	Valor dos planos em aberto Na data de atribuição**	Valor dos planos em aberto A 31 de dezembro de 2021**	
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	2017	Mar/18	Mar/21	136.747			
	2018	Mar/19	Mar/22		177.900	279.370	
	2019	Mar/20	Mar/23		248.200	628.981	
	2020	Mar/21	Mar/24		372.700	711.063	
				Total	136.747	798.800	1.619.414
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	2017	Mar/18	Mar/21	10.077			
	2018	Mar/19	Mar/22		33.900	53.235	
	2019	Mar/20	Mar/23		132.300	335.272	
	2020	Mar/21	Mar/24		163.500	311.936	
				Total	10.077	329.700	700.443
TOTAL				TOTAL	146.824	1.128.500	2.319.857

*Valores em euros.

** Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2021

Planos do PVMP em aberto, correspondentes a direitos adquiridos de ex-Administradores(as) Executivos(as):

	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido e liquidado em 2021*	Valor dos planos em aberto Na data de atribuição**	Valor dos planos em aberto A 31 de dezembro de 2021**	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2017	Mar/18	Mar/21	144.676			
	2018	Mar/19	Mar/22		209.800	329.464	
	2019	Mar/20	Mar/23		70.400	178.407	
				Total	144.676	280.200	507.871
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2017	Mar/18	Mar/21	270.383			
	2018	Mar/19	Mar/22		370.200	536.357	
	2019	Mar/20	Mar/23		211.700	439.698	
	2020	Mar/21	Mar/24		123.900	168.606	
			Total	270.383	705.800	1.144.661	
TOTAL				TOTAL	415.059	986.000	1.652.532

*Valores em euros.

** Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2021.

78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum

A remuneração de cada um(a) dos(as) Administradores(as) da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2020 e 2021, encontra-se descrita na tabela seguinte:

Detalhe Individual ADMINISTRADORES(AS)	2020*				2021*			
	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo ⁽¹⁾	36.250	-	-	36.250	-	-	-	-
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores ⁽¹⁾	11.250	-	-	11.250	-	-	-	-
Ângelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério ⁽²⁾	193.900	123.900	123.900	441.700	183.900	113.700	113.700	411.300
TOTAL	241.400	123.900	123.900	489.200	183.900	113700	113700	411.300

*Valores em euros.

⁽¹⁾ Administrador(a) Executivo(a) da Sonae – SGPS, SA – Remuneração paga em subsidiárias exclusivamente pelo desempenho de funções não executivas. Já não auferiu remuneração atribuída por subsidiárias.

⁽²⁾ Administrador não independente não executivo da Sonae SGPS, SA – Remuneração paga em subsidiárias pelo desempenho de funções executivas e não executivas.

79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios

A remuneração variável dos(as) Administradores(as) Executivos(as) foi aferida de acordo com a avaliação de desempenho e a política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 30 de abril de 2021, detalhada no antecedente ponto 71 e espelhada no quadro de remunerações constante do ponto 77 supra.

O prémio pago sob a forma de participação nos lucros está contido no Prémio Variável de Curto Prazo constante do quadro apresentado supra no ponto 77.

80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores(as) Executivos(as) por cessação de funções

Não foram pagas nem são devidas remunerações a ex-Administradores(as) Executivos(as) relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

81. Remuneração do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta por um montante anual fixo, baseada na situação da Sociedade e nas práticas de mercado, não existindo qualquer remuneração variável.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2021 foi o seguinte:

Membros do Conselho Fiscal	2020*	2021*
Maria José Martins Lourenço da Fonseca	16.900	16.900
Daniel Bessa Fernandes Coelho	13.900	13.900
Manuel Heleno Sismeiro	13.900	13.900
Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes (1)	-	-
Total	44.700	44.700

*Valores em euros.

(1) Membro suplente.

82. Remuneração do(a) Presidente da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas é constituída por um montante fixo:

Membros da Mesa da Assembleia Geral	2020*	2021*
Carlos Manuel de Brito do Nascimento Lucena	8.250	8.250
Maria Daniela Farto Baptista Passos	2.750	2.750
Total	11.000	11.000

*Valores em euros.

V. Acordos com Implicações Remuneratórias

83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador(a) e sua relação com a componente variável da remuneração

A Política de Remuneração mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos administradores ou aos membros dos demais órgãos sociais, associada à cessação funções, quer esta ocorra por antecipação ao termo ou no termo do respetivo mandato, sem prejuízo, neste último caso, da obrigação de cumprimento disposições legais aplicáveis. No exercício de 2021 a Sociedade não procedeu ao pagamento de quaisquer compensações desta natureza.

84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a indemnização em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

VI. Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)

85. Identificação do plano e destinatários

O Prémio Variável de Médio Prazo encontra-se descrito no ponto 73, sendo seus(suas) destinatários(as) os(as) Administradores(as) Executivos(as), bem como ainda colaboradores(as) das empresas do Grupo, em termos a definir pelos respetivos Conselhos de Administração.

86. Caracterização do Plano

A caracterização do plano de atribuição de ações encontra-se feita nos pontos 71, 72 e 73.

A Política de Remuneração de órgãos sociais bem como o plano de atribuição de ações em vigor, foram aprovados na Assembleia Geral Anual realizada em 30 de abril de 2021, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto nos artigos 26.º-A a 26.º-F do Código dos Valores Mobiliários e das Recomendações V.2.1 a V.2.10 do Código de Governo da Sociedade IPCG 2018, alterado em 2020.

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

Os planos do PVMP dos(as) Administradores(as) Executivos(as) da Sociedade, em curso em 2021, podem ser resumidos da seguinte forma:

	Número de planos agregado	Número de ações	Euros
Em aberto a 31.12.2020	12	2.232.205	1.476.604
Movimentos no ano:	-2	1.128.969	1.894.656
Atribuídos	2	685.677	536.200
Vencidos	-4	-573.405	-446.395
Cancelados/Extintos/Ajustados (1)	0	1.016.697	1.804.851
Em aberto a 31.12.2021	10	3.361.174	3.371.258

(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.

O presente quadro não inclui informação relativa aos planos de ações que possam ser atribuídos pela Sonaecom ou pela Sonae Sierra aos(as) seus(suas) administradores(as).

Resumo dos planos do PVMP dos(as) Administradores(as) Executivos(as) da Sociedade, com inclusão dos planos do PVMP dos(as) Administradores(as) Executivos(as) dos negócios, por referência ao exercício de 2021:

Planos de Ações Sonae em curso em 2021	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2021	
	Valor da ação na data de atribuição	Data de atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de ações
Plano 2017-2021	1,124	Mar/18	Mar/21	-	-
Plano 2018-2022	0,952	Mar/19	Mar/22	21	3.269.956
Plano 2019-2023	0,627	Mar/20	Mar/23	21	5.130.596
Plano 2020-2024	0,782	Mar/21	Mar/24	19	4.124.046

O presente quadro não inclui informação relativa aos planos de ações que possam ser atribuídos pela Sonaecom ou pela Sonae Sierra aos(as) seus(suas) Administradores(as).

Planos em curso incluem os de ex-Administradores(as) Executivos(as), atualmente em exercício de funções não executivas.

87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores(as) e trabalhadores(as) da empresa

Não existem direitos de opção para aquisição de ações (“stock options”) atribuídos.

88. Mecanismos de controlo da participação dos(as) trabalhadores(as) no capital

Não existe qualquer mecanismo de controlo da participação dos(as) trabalhadores(as) no capital social da Sociedade.

E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

I. Mecanismos e procedimentos de controlo

89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas

A realização de transações com partes relacionadas é submetida a princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras legais e de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições legais, em particular os artigos 29.º-S a 29.º-V do Código dos Valores Mobiliários, imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

Neste sentido, a Sociedade manteve historicamente em vigor uma política de controlo de transações efetuadas entre a Sociedade e acionistas detentores de participações qualificadas, nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários com intervenção, se de valor superior a 100 milhões de euros, e com reporte em transações de valor superior a 10 milhões de euros, do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração, por forma a assegurar a transparência, a presença de condições de mercado, a observância do interesse social e o respeito pelos diversos *stakeholders*.

No exercício de 2020, em conformidade com a entrada em vigor da Lei n.º50/2020 que transpôs para o direito nacional a Diretiva (UE) 2017/828 do Parlamento Europeu e do Conselho, o Conselho de Administração aprovou, com o parecer prévio vinculativo do Conselho Fiscal, uma Política Interna em Matéria de Transações com Partes Relacionadas, em conformidade com as disposições dos novos artigos 29.º-S a 29.º-V Código dos Valores Mobiliários, a qual se mantém em vigor. Esta política incorpora os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e está publicamente disponível, em anexo àqueles regulamentos, em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2021

As transações realizadas com partes relacionadas ou acionistas qualificados enquadram-se no exercício da atividade normal da Sociedade, foram realizadas em condições de mercado e na linha de outras transações realizadas com diversas entidades contratantes nacionais e internacionais. Foram observados os mecanismos de controlo constantes da Política Interna em Matéria de Transações com Partes Relacionadas referida no anterior ponto 89 e disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

As transações em referência foram apreciadas pelo Conselho Fiscal, encontrando-se as transações com partes relacionadas, tal como definidas na IAS 24, identificadas no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade, como referido infra no ponto 92.


91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos valores mobiliários

As transações com partes relacionadas estão, na justa medida do quadro legal, enquadradas no procedimento descrito no ponto 89, na sequência do disposto nos artigos 29.º-S a 29.º-V do Código dos Valores Mobiliários, intervindo o órgão de fiscalização nos termos da Política Interna aprovada pelo Conselho de Administração, com parecer prévio vinculativo daquele órgão, e que se encontra disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

II. Elementos relativos aos negócios

92. Informação sobre negócios com partes relacionadas

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, em cumprimento da legislação vigente nesta matéria, encontram-se descritos na nota 45 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2021.



Parte II
Avaliação do Governo
Societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 29.º-H do Código dos Valores Mobiliários e os deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 4/2013, de 1 de agosto, bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain*, os termos de observância pela Sociedade das Recomendações do Código de Governo das Sociedades IPCG 2018 (revisão de 2020).

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2021.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pela pelos artigos 447º do Código das Sociedades Comerciais e art. 29º-H do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em <http://www.cmvm.pt> e em <https://cgov.pt/>.

Salvo onde for expressamente indicado o contrário, todas as remissões contidas neste Relatório devem ser consideradas por referência ao próprio.

2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado

I. Parte Geral

Princípio geral:

O governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.

I.1. Relação da Sociedade com os investidores e informação

Princípio:

As sociedades e, em particular, os seus administradores devem tratar de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação.

Recomendações:

I.1.1. A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais stakeholders, aos analistas financeiros e ao mercado em geral.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade tem na sua estrutura organizativa departamentos com competências específicas de produção, tratamento e, em particular, divulgação atempada de informação aos seus órgãos sociais, acionistas, investidores(as) e demais stakeholders, bem como a analistas financeiros e ao mercado em geral: o Departamento de Relações com Investidores e a Direção de Comunicação e Marca mais detalhadamente descritos no ponto 21 deste Relatório. O Departamento de Relações com Investidores tem como principais competências: i) assegurar a simetria de informação no mercado e o correspondente tratamento equitativo dos(as) acionistas, investidores e demais *stakeholders*, com a produção e divulgação imediata de informação de natureza privilegiada, ii) garantir o cumprimento das obrigações periódicas de reporte financeiro, e iii) analisar, ativa e tempestivamente, a informação divulgada publicamente pelos analistas financeiros que acompanham a Sociedade, intervindo sempre que necessário no esclarecimento de informação imprecisa ou desatualizada que tenha sido prestada por tais analistas. A Direção de Comunicação e Marca acompanha em permanência a informação divulgada nos órgãos de comunicação social sobre a Sociedade, promovendo uma linha de comunicação transparente, atualizada e consistente com a atividade desenvolvida pela Sociedade dirigida ao público em geral.

I.2. Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade

Princípios:

I.2.A As sociedades asseguram a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas.

I.2.B As sociedades devem ser dotadas de estruturas decisórias claras e transparentes e assegurar a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões.

I.2.C As sociedades asseguram que o funcionamento dos seus órgãos e comissões é devidamente registado, designadamente em atas, que permitam conhecer não só o sentido das decisões tomadas, mas também os seus fundamentos e as opiniões expressas pelos seus membros.

Recomendações:

I.2.1 As sociedades devem estabelecer critérios e requisitos relativos ao perfil dos novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que, além de atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, que possam contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2021 foi aprovada a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização que sucede à

anterior Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, esta última aprovada enquanto a Sociedade se encontrava obrigada nos termos dos artigos 30.º a 32.º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) ao abrigo da qual foram avaliados os membros dos órgãos de administração e de fiscalização eleitos pela Assembleia Geral realizada em 30 de abril de 2019 para integrar os órgãos sociais para o quadriénio 2019-2022, e atualmente em exercício de funções. A Política em vigor está disponível em <https://sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/> e o seu teor encontra-se descrito no ponto 15 deste Relatório.

Adicionalmente, e tal como descrito no ponto 15 deste Relatório, no que concerne à particular atenção que, entre os requisitos de diversidade, nos termos da presente recomendação, deve ser dada ao do género, a Sociedade aprovou e tem em vigor um Plano para a Igualdade de Género, aplicável aos(as) colaboradores(as) e membros dos órgãos sociais do Grupo, que pode ser consultada em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>.

I.2.2 Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas devem dispor de regulamentos internos – nomeadamente sobre o exercício das respetivas atribuições, presidência, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros – divulgados na íntegra no sítio da Internet da sociedade, devendo ser elaboradas atas detalhadas das respetivas reuniões.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração e as suas comissões internas, bem como o Conselho Fiscal, dispõem de regulamentos internos que regem o exercício das suas competências e o quadro dos deveres dos seus membros, e ainda o regime do seu funcionamento. De todas as respetivas reuniões são elaboradas atas. A composição desses órgãos e comissões, incluindo a respetiva presidência, encontra-se permanentemente disponível no website da Sociedade em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, estando descrita nos pontos 17, 18, 29, III a) e 31 deste Relatório.

O Regulamento do Conselho de Administração, onde se incluem os regulamentos das suas comissões internas, e o Regulamento do Conselho Fiscal encontram-se disponíveis, em versão portuguesa e inglesa, no website da Sociedade disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, sendo elaboradas as competentes atas das respetivas reuniões.

I.2.3. A composição e o número de reuniões anuais dos órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados através do sítio da Internet da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A composição e o número de reuniões anuais do Conselho de Administração, incluindo das comissões internas por ele criadas, e do Conselho Fiscal estão permanentemente disponíveis, quer na versão portuguesa, quer na versão inglesa, no website da Sociedade em

<https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, bem como nos relatórios de governo da Sociedade, aprovados pela Assembleia Geral, estando disponíveis para consulta no website da Sociedade em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

I.2.4. Deve ser adotada uma política de comunicação de irregularidades (whistleblowing) que garanta os meios adequados para a comunicação e tratamento das mesmas com salvaguarda da confidencialidade das informações transmitidas e da identidade do transmissor, sempre que esta seja solicitada.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Ética, nomeada pelo Conselho de Administração e presidida pelo Administrador Sénior **Não Executivo** (“*Lead Director*”), **tem como uma das suas principais missões verificar** a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades, assegurando que os mesmos observam as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre os(as) participantes (ver descrição no ponto 29 deste Relatório e em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>).

O Conselho Fiscal, nos termos das suas competências e Regulamento disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> recebe as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores(as) da Sociedade ou outros. Regista as comunicações de irregularidades que lhe forem endereçadas, promovendo, conforme entender adequado, as necessárias diligências junto do Conselho de Administração, da auditoria interna e/ou externa ou junto de quaisquer outros interlocutores e sobre as mesmas elabora o seu relatório e adota as medidas que entender convenientes à luz dos seus deveres funcionais. Com o mesmo propósito, recebe e analisa o relatório trimestral do(a) Provedor(a) e solicita ao(à) mesmo(a) todas as informações necessárias ao seu esclarecimento, bem como recebe as participações efetuadas junto da Comissão de Ética da Sociedade que consubstanciem a natureza de irregularidades sujeitas, nos termos legais e recomendatórios, à sua competência.

Compete ao(à) Provedor(a), nos termos aprovados no Regulamento do Conselho de Administração, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> receber, analisar e dar resposta às participações que envolvam colaboradores(as), clientes ou fornecedores(as) e outros(as) prestadores(as) de serviços, bem como remetê-las para os órgãos competentes.

A Sociedade disponibiliza contactos permanentes para participações de irregularidades ao Conselho Fiscal (ver ponto 49 deste Relatório), à Comissão de Ética e ao(à) Provedor(a) (ver ponto 29 deste Relatório). Os contactos estão disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/contactos-80/>.

Por forma a assegurar de forma permanente e proativa a deteção e prevenção de irregularidades, a sociedade tem instituídos os adequados mecanismos de identificação e prevenção de riscos, monitorados pela auditoria interna e por cada uma das direções responsáveis pela sua prevenção, cuja configuração e acompanhamento é consistentemente efetuada pelos órgãos de gestão e de fiscalização da Sociedade.

I.3 Relação entre os órgãos da sociedade

Princípio:

Os membros dos órgãos sociais, mormente os administradores, deverão criar as condições para que, na medida das responsabilidades de cada órgão, seja assegurada a tomada de medidas ponderadas e eficientes e, de igual modo, para que os vários órgãos da sociedade atuem de forma harmoniosa, articulada e com a informação adequada ao exercício das respetivas funções.

Recomendações:

I.3.1. Os estatutos ou outras vias equivalentes adotadas pela sociedade devem estabelecer mecanismos para garantir que, dentro dos limites da legislação aplicável, seja permanentemente assegurado aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização o acesso a toda a informação e colaboradores da sociedade para avaliação do desempenho, da situação e das perspetivas de desenvolvimento da sociedade, incluindo, designadamente, as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões do órgão de administração executivo, sem prejuízo do acesso a quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho de Administração, os(as) presidentes das comissões constituídas, e bem assim os(as) Administradores(as) Não Executivos(as) Sêniores (*Lead Director* e *SID Director*), asseguraram atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões, agilizando os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas, em conformidade com o disposto no Regulamento do Conselho de Administração disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

I.3.2. Cada órgão e comissão da sociedade deve assegurar, atempada e adequadamente, o fluxo de informação, desde logo das respetivas convocatórias e atas, necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É disponibilizada a todos os membros do Conselho de Administração e à Presidente do Conselho Fiscal a informação referida nesta recomendação.

O Conselho de Administração designou dois Administradores Não Executivos Seniores (*Lead Director* e *SID Director*), os quais, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração e de acordo com as melhores práticas de governo societário asseguram, atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos órgãos sociais e comissões, conforme se descreve no ponto 18 deste Relatório.

I.4 Conflitos de interesses

Princípio:

Deve ser prevenida a existência de conflitos de interesses, atuais ou potenciais, entre os membros de órgãos ou comissões societárias e a sociedade. Deve garantir-se que o membro em conflito não interfere no processo de decisão.

Recomendações:

I.4.1. Por regulamento interno ou via equivalente, os membros dos órgãos de administração e de fiscalização e das comissões internas ficam vinculados a informar o respetivo órgão ou comissão sempre que existam factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de prevenção de conflito de interesses aprovada e o Regulamento do Conselho de Administração estabelecem mecanismos internos relativos a potenciais conflitos de interesses envolvendo membros do Conselho de Administração, incluindo comissões internas e colaboradores(as). A política estabelece uma obrigação de reporte imediato de qualquer situação real ou potencial de conflito de interesses ao respetivo órgão.

O Regulamento do Conselho de Administração, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, impõe a imediata comunicação ao órgão da existência de qualquer facto que possa constituir ou dar causa a um conflito de interesses, bem como de qualquer circunstância que afete a sua independência e isenção.

O Regulamento do Conselho Fiscal, impõe na al. a) do nº3 do artigo 5.º um expresso mecanismo de reporte ao Presidente do Conselho Fiscal e à Sociedade sobre qualquer circunstância que afete a independência e isenção ou que determine uma incompatibilidade legal para o exercício do cargo por parte de qualquer dos seus membros.

O Regulamento do Conselho Fiscal encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

I.4.2. Deverão ser adotados procedimentos que garantam que o membro em conflito não interfere no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respetivos membros lhe solicitarem.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de prevenção de conflitos de interesses e o Regulamento do Conselho de Administração, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, adotados pela Sociedade, determinam que o membro em conflito de interesses relativamente a qualquer ponto da agenda de uma reunião do órgão social ou comissão especializada não interferirá no processo de decisão sem prejuízo

do dever de prestação de informação e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respetivos membros lhe solicitem.

O mecanismo de prevenção de conflitos de interesses por parte de membros do Conselho Fiscal encontra-se descrita na resposta à recomendação I.4.1, em tudo o mais se aplicando relativamente a este órgão de fiscalização os comandos imperativos decorrentes da lei, designadamente as regras sobre incompatibilidades e impedimentos.

I.5. Transações com partes relacionadas

Princípio:

Pelos potenciais riscos que comportam, as transações com partes relacionadas devem ser justificadas pelo interesse da sociedade e realizadas em condições de mercado, sujeitando-se a princípios de transparência e a adequada fiscalização.

Recomendações:

I.5.1. O órgão de administração deve divulgar, no relatório de governo ou por outra via publicamente disponível, o procedimento interno de verificação das transações com partes relacionadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

No exercício de 2020, Conselho de Administração aprovou, com parecer prévio vinculativo do Conselho Fiscal, uma Política Interna em Matéria de Transações com Partes Relacionadas que se mantém em vigor e que constitui anexo tanto ao Regulamento do Conselho de Administração como ao Regulamento do Conselho Fiscal, ambos disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e tal como descrito nos pontos 89 e 91 deste Relatório.

I.5.2. O órgão de administração deve comunicar ao órgão de fiscalização os resultados do procedimento interno de verificação das transações com partes relacionadas, incluindo as transações objeto de análise, com periodicidade pelo menos semestral.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL*

**De acordo com a Nota sobre Interpretação do Código de Governo das Sociedades IPCG 2018 (revisto em 2020), emitida pela Comissão de Acompanhamento e Monitorização.*

A Política Interna em Matéria de Transações com Partes Relacionadas, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, incorpora as regras contidas no artigo 29.º-S do Código dos Valores Mobiliários.

II. Acionistas e Assembleia Geral

Princípios:

II.A O adequado envolvimento dos acionistas no governo societário constitui um fator positivo de governo societário, enquanto instrumento para o funcionamento eficiente da sociedade e para a realização do fim social.

II.B A sociedade deve promover a participação pessoal dos acionistas nas reuniões da Assembleia Geral, enquanto espaço de comunicação dos acionistas com os órgãos e comissões societários e de reflexão sobre a sociedade.

II.C A sociedade deve implementar meios adequados para a participação e o voto à distância dos acionistas na assembleia.

Recomendações:

II.1. A sociedade não deve fixar um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto, devendo explicitar no relatório de governo a sua opção sempre que a mesma implique desvio ao princípio de que a cada ação corresponde um voto.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade incentiva os(as) seus(suas) acionistas à participação nas Assembleias Gerais, atribuindo a cada ação um voto, e não limitando o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista.

II.2. A sociedade não deve adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem quórum deliberativo superior ao legalmente previsto.

II.3 A sociedade deve implementar meios adequados para a participação dos acionistas na Assembleia Geral à distância, em termos proporcionais à sua dimensão.

RECOMENDAÇÃO ADOTADA COM JUSTIFICAÇÃO DE ACOLHIMENTO (EXPLAIN)

A Sociedade considerou, historicamente, que os meios de participação disponibilizados aos(às) seus(suas) acionistas para participação nas Assembleias Gerais se adequavam às suas preferências e hábitos em face da expressiva participação naqueles plenários.

As circunstâncias excepcionais da pandemia e as consequentes restrições de natureza sanitária conduziram à realização de Assembleias Gerais por meios telemáticos tendo a Sociedade assegurado o

seu efetivo funcionamento, salvaguardando a autenticidade das declarações e a segurança das comunicações, adotando um procedimento enquadrado nos termos legais e nas orientações da CMVM.

A implementação de meios adequados para a participação dos(as) acionistas à distância em Assembleia Geral será assegurada sempre que se mostre necessária e adequada para assegurar os meios viabilizadores de uma expressiva participação dos(as) acionistas.

II.4. A sociedade deve ainda implementar meios adequados para o exercício do direito de voto à distância, incluindo por correspondência e por via eletrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade coloca à disposição dos(as) acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência postal e por via eletrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu endereço eletrónico, desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a efetuar pelos(as) acionistas para assegurar a sua presença na Assembleia Geral, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado à ágil comunicação entre os(as) acionistas e o(a) Presidente da Mesa, e afeta uma equipa de trabalho interna de apoio aos trabalhos da Mesa da Assembleia Geral e dos(as) acionistas.

II.5. Os estatutos da sociedade que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, seja sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem qualquer limitação ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um(a) único(a) acionista.

II.6. Não devem ser adotadas medidas que determinem pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade não adota unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade refletem a defesa do interesse

social tendo em vista a sustentabilidade dos negócios a longo prazo no enquadramento das condições de mercado e não contém medidas suscetíveis de prejudicar o interesse económico da transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos(as) administradores(as).

III.Administração não executiva e fiscalização

Princípios:

III.A Os membros de órgãos sociais com funções de administração não executiva e de fiscalização devem exercer, de modo efetivo e criterioso, uma função fiscalizadora e de desafio à gestão executiva para a plena realização do fim social, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.

III.B A composição do órgão de fiscalização e o conjunto dos administradores não executivos devem proporcionar à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.

III.C. O órgão de fiscalização deve desenvolver uma fiscalização permanente da administração da sociedade, também numa perspetiva preventiva, acompanhando a atividade da sociedade e, em particular, as decisões de fundamental importância para a sociedade.

Recomendações:

III.1. Sem prejuízo das funções legais do presidente do conselho de administração, se este não for independente, os administradores independentes devem designar entre si um coordenador para, designadamente, (i) atuar, sempre que necessário, como interlocutor com o presidente do conselho de administração e com os demais administradores, (ii) zelar por que disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções; e (iii) coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração prevista na recomendação V.1.1.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração em cumprimento do estabelecido no nº 3 do artigo 1.º do Regulamento do Conselho de Administração, designou dois Administradores Não Executivos Séniores para assegurar os objetivos descritos nesta Recomendação, como se descreve no ponto 18 deste Relatório.

Para o efeito, foi designada a Administradora Margaret Lorraine Trainer como Administradora Não Executiva Sénior Independente (“*SID Director*”), que entre as suas funções preside à Comissão de Remuneração (com responsabilidade na avaliação de desempenho em referência), e integra, ainda, as Comissões de Nomeação e de Auditoria e Finanças, tendo sido designado o Administrador José Manuel Neves Adelino como Administrador Não Executivo Sénior (“*Lead Director*”), o qual, de entre as suas funções, preside à Comissão de Auditoria e Finanças e à Comissão de Ética.

Desta forma estão reunidos os meios destinados a assegurar a coordenação do exercício dos trabalhos dos membros não-executivos que integram o Conselho de Administração e suas comissões internas,

visando garantir a existência das condições necessárias a que estes possam exercer as suas funções de forma independente e informada, dispondo do necessário e tempestivo fluxo de informação e assegurando a qualidade e equidade da avaliação de desempenho.

III.2. O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização e o número de membros da comissão para as matérias financeiras deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas, devendo constar do relatório de governo a formulação deste juízo de adequação.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização cumpre com a presente recomendação, tal como adicionalmente detalhado no ponto 18 e seção III, a), respetivamente, deste Relatório.

III.3. Em todo o caso, o número de administradores não executivos deve ser superior ao de administradores executivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é composto por um total de 10 membros, dos quais 8 são não executivos, conforme descrito no ponto 18 deste Relatório.

III.4. Cada sociedade deve incluir um número não inferior a um terço, mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência. Para efeitos desta recomendação, considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade, nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:

- i. Ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade;
- ii. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;
- iii. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;
- iv. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo para além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;

- v. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;
- vi. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é composto por dez membros, oito dos quais são membros não executivos, existindo um número de membros não executivos independentes em cumprimento dos critérios de independência desta recomendação, conforme descrito no ponto 18 deste Relatório.

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os(as) Administradores(as) independentes adstritos(as) ao dever de comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

III.5. O disposto no parágrafo (i) da recomendação III.4 não obsta à qualificação de um novo administrador como independente se, entre o termo das suas funções em qualquer órgão da sociedade e a sua nova designação, tiverem entretanto decorrido pelo menos três anos (*cooling-off period*).

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

Por referência ao mandato terminado em 31/12/2018 não existe no Conselho de Administração nenhum membro cuja independência esteja qualificada ao abrigo do período de *cooling-off* estabelecido nesta recomendação (ver pontos 17 e 18 deste Relatório).

III.6. Com respeito pelas competências que lhe são conferidas por lei, o órgão de fiscalização avalia e pronuncia-se sobre as linhas estratégicas e a política de risco, previamente à sua aprovação final pelo órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração, enquanto órgão responsável por definir a estratégia e as principais políticas da Sociedade, assegura proativamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias, emitindo diretrizes e recomendações e pronunciando-se, caso entenda, sobre a política de risco e as linhas estratégicas de que lhe tenha sido dado conhecimento pela Conselho de Administração, incluindo, se o entender, em momento anterior à sua aprovação final, tal como consta do seu Regulamento de funcionamento disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

O Conselho de Administração assegurou a interação com o Conselho Fiscal nos termos estabelecidos

nesta recomendação, cf. relatório e parecer anual do Conselho Fiscal, disponível juntamente com os demais documentos de prestação de contas, disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

III.7. As sociedades devem dispor de comissões especializadas em matéria de governo societário, nomeações e avaliação de desempenho, separada ou cumulativamente. No caso de ter sido criada a comissão de remunerações prevista pelo artigo 399.º do Código das Sociedades Comerciais, e de tal não ser proibido por lei, esta recomendação pode ser cumprida mediante a atribuição a esta comissão de competências nas referidas matérias.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração instituiu três comissões internas especializadas que exerceram continuamente as suas atribuições ao longo de todo o mandato, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se instituídas a Comissão de Auditoria e Finanças, a Comissão de Nomeação e a Comissão de Remuneração, que, ainda que separadamente, exercem todas as funções vertidas na presente Recomendação e cujas competências se encontram descritas no ponto 29 deste Relatório, sendo os seus termos de referência acessíveis através do endereço eletrónico <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

IV. Administração Executiva

Princípios:

IV.A Como forma de aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho do órgão de administração e o adequado fluxo de informação para este órgão, a gestão corrente da sociedade deve pertencer a administradores executivos com as qualificações, competências e a experiência adequadas à função. À administração executiva compete gerir a sociedade, prosseguindo os objetivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável.

IV.B Na determinação do número de administradores executivos, devem ser ponderadas, além dos custos e da desejável agilidade de funcionamento da administração executiva, a dimensão da empresa, a complexidade da sua atividade e a sua dispersão geográfica.

Recomendações:

IV.1. O órgão de administração deve aprovar, através de regulamento interno ou mediante via equivalente, o regime de atuação dos administradores executivos aplicável ao exercício por estes de funções executivas em entidades fora do grupo.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28), bem como aprovou o respetivo regulamento de funcionamento.

O Regulamento do Conselho de Administração disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e a política de conflitos de interesses em vigor determinam que o exercício, por qualquer membro do Conselho de Administração, de cargo social ou atividade significativa fora do Grupo que não tenha sido autorizada em Assembleia Geral, deve ser previamente aprovada pelo Conselho de Administração mediante parecer para o efeito emitido pela Comissão de Nomeação, cf. ponto 29 deste Relatório e Regulamento do Conselho de Administração disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

IV.2. O órgão de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos e não deve delegar poderes, designadamente, no que respeita a: i) definição da estratégia e das principais políticas da sociedade; ii) organização e coordenação da estrutura empresarial; iii) matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28). As competências do Conselho de Administração não delegadas encontram-se, igualmente, descritas neste Relatório e observam as regras constantes desta recomendação (ver ponto 27.1).

IV.3. No relatório anual, o órgão de administração explicita em que termos a estratégia e as principais políticas definidas procuram assegurar o êxito a longo prazo da sociedade e quais os principais contributos daí resultantes para a comunidade em geral.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

No seu Relatório Anual, o Conselho de Administração dá cumprimento ao teor da presente recomendação.

V. Avaliação do desempenho, remunerações e nomeações

V.1. Avaliação anual de desempenho

Princípio:

A sociedade deve promover a avaliação do desempenho do órgão executivo e dos seus membros individualmente e ainda do desempenho global do órgão de administração e das comissões especializadas constituídas no seu seio.

Recomendação:

V.1.1. O órgão de administração deve avaliar anualmente o seu desempenho, bem como o desempenho das suas comissões e dos administradores executivos, tendo em conta o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o seu funcionamento interno e o

contributo de cada membro para o efeito, e o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.

RECOMENDAÇÃO ADOTADA COM JUSTIFICAÇÃO DE ACOLHIMENTO (EXPLAIN)

A avaliação de desempenho dos membros do órgão de administração é realizada de acordo com os princípios, valorimetrias e regras estabelecidos na Política de Remuneração apresentada pela Comissão de Vencimentos e aprovada pela Assembleia Geral de Acionistas.

A Comissão de Vencimentos, eleita pela Assembleia Geral, é responsável pela aprovação das remunerações individuais dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos(as) acionistas de acordo com a Política de Remuneração aprovada pelos(as) acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Remuneração apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de avaliação de desempenho e de proposta de remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as) (ver pontos 24, 29, 66 e 67 deste Relatório).

O Conselho de Administração nos termos do seu Regulamento, realiza uma avaliação periódica ao seu desempenho e ao desempenho das Comissões internas por si constituídas. Esta avaliação é realizada a meio de cada mandato de quatro anos, por se entender dever ser esta a periodicidade e o momento mais ajustados a uma cabal avaliação do desempenho dos membros do Conselho de Administração como órgão coletivo, bem como do desempenho e contribuição individual de cada um deles. Nos restantes anos que constituem o mandato, uma das reuniões do Conselho de Administração e das comissões por si constituídas inclui como ponto da agenda uma breve e informal auto-avaliação, sendo os regulamentos internos ajustados, se necessário, de modo a otimizar a performance.

V.2. Remunerações

Princípios:

V.2.A. A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização deve permitir à sociedade atrair, a um custo economicamente justificável pela sua situação, profissionais qualificados, induzir o alinhamento de interesses com os dos acionistas – tomando em consideração a riqueza efetivamente criada pela sociedade, a situação económica e a do mercado – e constituir um fator de desenvolvimento de uma cultura de profissionalização, de sustentabilidade, de promoção do mérito e de transparência na sociedade.

V.2.B. Os administradores devem receber uma remuneração:

i) que retribua adequadamente a responsabilidade assumida, a disponibilidade e a competência colocadas ao serviço da sociedade;

ii) que garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas e promova a atuação sustentável da sociedade; e

iii) que premeie o desempenho.

Recomendações:

V.2.1. A sociedade deve constituir uma comissão de remunerações, cuja composição assegure a sua independência em face da administração, podendo tratar-se da comissão de remunerações designada nos termos do artigo 399.º do Código das Sociedades Comerciais.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Vencimentos da Sociedade foi eleita em Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2019. Os três membros integrantes da Comissão de Vencimentos são independentes, atuando nessa qualidade, e estando assim, reunidas as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão. Todos os membros da Comissão de Vencimentos possuem conhecimentos e relevante experiência em matéria de política de remunerações.

V.2.2. A fixação das remunerações deve competir à comissão de remunerações ou à assembleia geral, sob proposta daquela comissão.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As remunerações são fixadas pela Comissão de Vencimentos, eleita pela Assembleia Geral. A fixação dessas remunerações baseia-se na Política de Remunerações. A Política de Remunerações foi aprovada pela Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2021.

V.2.3. Para cada mandato, a comissão de remunerações ou a assembleia geral, sob proposta daquela comissão, deve igualmente aprovar o montante máximo de todas as compensações a pagar ao membro de qualquer órgão ou comissão da sociedade em virtude da respetiva cessação de funções, procedendo-se à divulgação da referida situação e montantes no relatório de governo ou no relatório de remunerações.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade deliberou não atribuir compensações a pagar ao membro de qualquer órgão ou comissão da sociedade em virtude da respetiva cessação de funções, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais aplicáveis, tal como consta da Política de Remuneração apresentada pela Comissão de Vencimentos à Assembleia Geral de 30 de abril de 2021.

No exercício de 2021 a Sociedade não procedeu ao pagamento de quaisquer compensações desta natureza.

V.2.4. A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, o presidente ou, no seu impedimento, outro membro da comissão de remunerações deve estar presente na assembleia geral anual e em quaisquer outras se a respetiva ordem de trabalhos incluir assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade ou se tal presença tiver sido

requerida por acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Vencimentos está alinhada com a presente recomendação e designa entre si o membro que a representa na Assembleia Geral, podendo tratar-se do(a) Presidente ou de um(a) dos(as) vogais.

V.2.5. Dentro das limitações orçamentais da sociedade, a comissão de remunerações deve poder decidir livremente a contratação, pela sociedade, dos serviços de consultadoria necessários ou convenientes para o exercício das suas funções.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Remuneração apoia a Comissão de Vencimento no exercício das suas funções. Para o desempenho das suas funções, as comissões podem decidir livremente a contratação de consultores externos de reputada competência e de âmbito de atuação e experiência internacional (conferir ponto 24 deste Relatório).

V.2.6. A comissão de remunerações deve assegurar que aqueles serviços são prestados com independência e que os respetivos prestadores não serão contratados para a prestação de quaisquer outros serviços à própria sociedade ou a outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo sem autorização expressa da comissão.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os princípios a que se subordina a contratação de serviços de consultadoria encontram-se descritos no ponto 24 deste Relatório. A Comissão está obrigada a assegurar que os(as) especialistas selecionados(as) detêm o grau de independência necessário para dar cumprimento ao objetivo para o qual são contratados(as) e, em particular, que a sua independência não é prejudicada pela prestação de serviços significativos à Sociedade ou quaisquer partes com esta relacionadas.

V.2.7. Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes deve ter natureza variável que reflita o desempenho sustentado da sociedade e não estimule a assunção de riscos excessivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As componentes da remuneração encontram-se descritas na Política de Remuneração apresentada à aprovação da Assembleia Geral Anual e que encontra disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A Política de Remuneração contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do Grupo, tal como considerada pelos(as) acionistas, que a aprovaram em Assembleia Geral e que, no exercício de 2021, foi aplicada sem qualquer derrogação.

V.2.8. Uma parte significativa da componente variável deve ser parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos, associando-a, necessariamente, à confirmação da sustentabilidade do desempenho, nos termos definidos em regulamento interno da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Política de Remuneração aprovada em Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2021 tal como proposta pela Comissão de Vencimentos, respeita o período contido na presente recomendação e o seu valor depende do desempenho da Sociedade ao longo desse período, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A Política de Remuneração encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

V.2.9. Quando a remuneração variável compreender opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações, o início do período de exercício deve ser diferidos por um prazo não inferior a três anos.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A Política de Remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

V.2.10. A remuneração dos administradores não executivos não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros não-executivos do Conselho de Administração é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, sem qualquer conexão com o desempenho da Sociedade ou o seu valor.

A Política de Remuneração encontra-se disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

V.3. Nomeações

Princípio:

Independentemente do modo de designação, o perfil, conhecimentos e currículo dos membros dos órgãos sociais e dos quadros dirigentes devem adequar-se à função a desempenhar.

Recomendações:

V.3.1. A sociedade deve, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, promover que as propostas para eleição dos membros dos órgãos sociais sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação do perfil, conhecimentos e currículo à função a desempenhar para cada candidato.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A eleição dos membros dos órgãos de administração e fiscalização para o mandato 2019-2022, todos em exercício de funções, foi efetuada em observância da Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização, aprovada na Assembleia Geral Extraordinária realizada a 16 de dezembro de 2015 disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/assembleia-geral-extraordinaria-de-acionistas-16-dezembro-2015/>, tendo as propostas sido acompanhadas da respetiva fundamentação em matéria de perfil, conhecimentos e curriculum por referência à função a desempenhar por cada membro proposto. Na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2021 foi aprovada nova Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização, em continuidade da anterior, e que contempla os princípios vertidos nesta recomendação, estando disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

V.3.2. A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes deve ser atribuída a uma comissão de nomeações.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração constituiu uma comissão interna especializada nesta matéria, a Comissão de Nomeação com as competências em matéria de nomeações descritas no ponto 29 deste Relatório e com as missões estabelecidas no Regulamento do Conselho de Administração, as quais observam o teor desta Recomendação alargando o âmbito nela prescrito na medida em que o âmbito subjetivo da competência desta comissão se estende a todos(as) os(as) Administradores(as) séniores do Grupo, independentemente da sua classificação como dirigentes na legislação nacional e europeia.

V.3.3. Esta comissão inclui uma maioria de membros não executivos independentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Nomeação é constituída por uma maioria de membros não-executivos independentes, tal como detalhado neste Relatório no ponto 29.

V.3.4. A comissão de nomeações deve disponibilizar os seus termos de referência e deve induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo de género.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O regulamento de funcionamento da Comissão de Nomeação integra o Regulamento do Conselho de Administração e é detalhado nos seus aspetos essenciais e no calendário de procedimentos constante dos seus Termos de Referência, e que se encontram disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

A Comissão de Nomeação tem à sua disposição a possibilidade de recurso a serviços de entidades externas especializadas, com experiência internacional e reconhecida credibilidade.

VI. Controlo Interno

Princípio:

Tendo por base a estratégia de médio e longo prazo, a sociedade deverá instituir um sistema de gestão e controlo de risco e de auditoria interna que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.

Recomendações:

VI.1. O órgão de administração deve debater e aprovar o plano estratégico e a política de risco da sociedade, que inclua a fixação de limites em matéria de assunção de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração determina o plano estratégico e a política de risco da sociedade, definindo, majorando e monitorizando a presença de níveis de risco considerados aceitáveis. A Comissão de Auditoria e Finanças (CAF) reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proativa, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade (ver ponto 29 deste Relatório).

VI.2. O órgão de fiscalização deve organizar-se internamente, implementando mecanismos e procedimentos de controlo periódico com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos pela sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal, nos termos do seu regulamento de funcionamento disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, avalia a eficácia dos sistemas de controlo de risco, supervisionando e propondo as medidas de otimização que entender necessárias, atuando, nomeadamente, em interface com o Conselho de Administração, através, nomeadamente, da Comissão de Auditoria e Finanças, e pronunciando-se sobre a sua atuação no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/> (ver pontos 31 e 38 deste Relatório).

VI.3. O sistema de controlo interno, compreendendo as funções de gestão de riscos, compliance e auditoria interna, deve ser estruturado em termos adequados à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, devendo o órgão de fiscalização avaliá-lo e, no âmbito da sua competência de fiscalização da eficácia deste sistema, propor os ajustamentos que se mostrem necessários.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os sistemas de gestão de riscos, controlo interno, *compliance* e auditoria interna cumprem integralmente esta recomendação, conforme se encontra descrito nos pontos 21 e 50 a 55 deste Relatório.

O Conselho Fiscal, nos termos do seu regulamento de funcionamento disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, avalia a eficácia de todos estes sistemas, supervisionando e propondo as medidas de otimização que entender necessárias, atuando, nomeadamente, em interface com o Conselho de Administração, através, nomeadamente, da Comissão de Auditoria e Finanças, e pronunciando-se sobre a sua atuação no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/> (ver pontos 31 e 38 deste Relatório).

VI.4. O órgão de fiscalização deve pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços do sistema de controlo interno, incluindo às funções de gestão de riscos, compliance e auditoria interna, podendo propor os ajustamentos que se mostrem necessários.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a

sua atividade, aferindo da sua adequação em termos de meios e objetivos, é destinatário de reporte periódico da atividade desenvolvida, nomeadamente no que se refere à informação financeira e de prestação de contas, prevenção de conflitos de interesse e aferição da existência de eventuais irregularidades, bem como avalia os resultados e conclusões apuradas e emite as diretrizes que entender por convenientes, conforme descrito no ponto 38 deste Relatório.

VI.5. O órgão de fiscalização deve ser destinatário dos relatórios realizados pelos serviços de controlo interno, incluindo as funções de gestão de riscos, compliance e auditoria interna, pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas, a identificação ou resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais irregularidades.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, contempla estas responsabilidades.

VI.6. Tendo por base a sua política de risco, a sociedade deve instituir um sistema de gestão de riscos, identificando (i) os principais riscos a que se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade, (ii) a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respetivo impacto, (iii) os instrumentos e medidas a adotar tendo em vista a respetiva mitigação e (iv) os procedimentos de monitorização, visando o seu acompanhamento.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas (ver pontos 50 a 55 deste Relatório).

VI.7. A sociedade deve estabelecer procedimentos de fiscalização e avaliação periódica e de ajustamento do sistema de controlo interno, incluindo uma avaliação anual do grau de cumprimento interno e do desempenho desse sistema, bem como da perspetiva de alteração do quadro de risco anteriormente definido.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração tem instituído um sistema de avaliação permanente do desempenho do sistema de gestão de risco, adequado a agilizar a adaptação a novas circunstâncias ou contingências (ver pontos 38.1 A e B, 50 a 52 e 54 a 55 deste Relatório).

VII. Informação Financeira

VII.1. Informação Financeira

Princípios:

VII.A. O órgão de fiscalização deve, com independência e de forma diligente, assegurar-se de que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na escolha de políticas e critérios contabilísticos apropriados e no estabelecimento de sistemas adequados para o reporte financeiro, para a gestão de riscos, para o controlo interno e para a auditoria interna.

VII.B. O órgão de fiscalização deve promover uma adequada articulação entre os trabalhos da auditoria interna e da revisão legal de contas.

Recomendação:

VII.1.1. O regulamento interno do órgão de fiscalização deve impor que este fiscalize a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação financeira pelo órgão de administração, incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, contempla estas responsabilidades.

VII.2. Revisão Legal de Contas e Fiscalização

Princípio:

Cabe ao órgão de fiscalização estabelecer e monitorizar procedimentos formais, claros e transparentes sobre o relacionamento da sociedade com o revisor oficial de contas e a fiscalização do cumprimento por este das regras de independência que a lei e as normas profissionais lhe impõem.

Recomendações:

VII.2.1. Através de regulamento interno, o órgão de fiscalização deve definir, nos termos do regime legal aplicável, os procedimentos de fiscalização destinados a assegurar a independência do revisor oficial de contas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> define as competências e o plano de ações do Conselho Fiscal onde se inclui a fiscalização da existência e manutenção da independência do

revisor oficial de contas, que são atestadas no relatório e parecer anuais do Conselho Fiscal.

VII.2.2. O órgão de fiscalização deve ser o principal interlocutor do revisor oficial de contas na sociedade e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

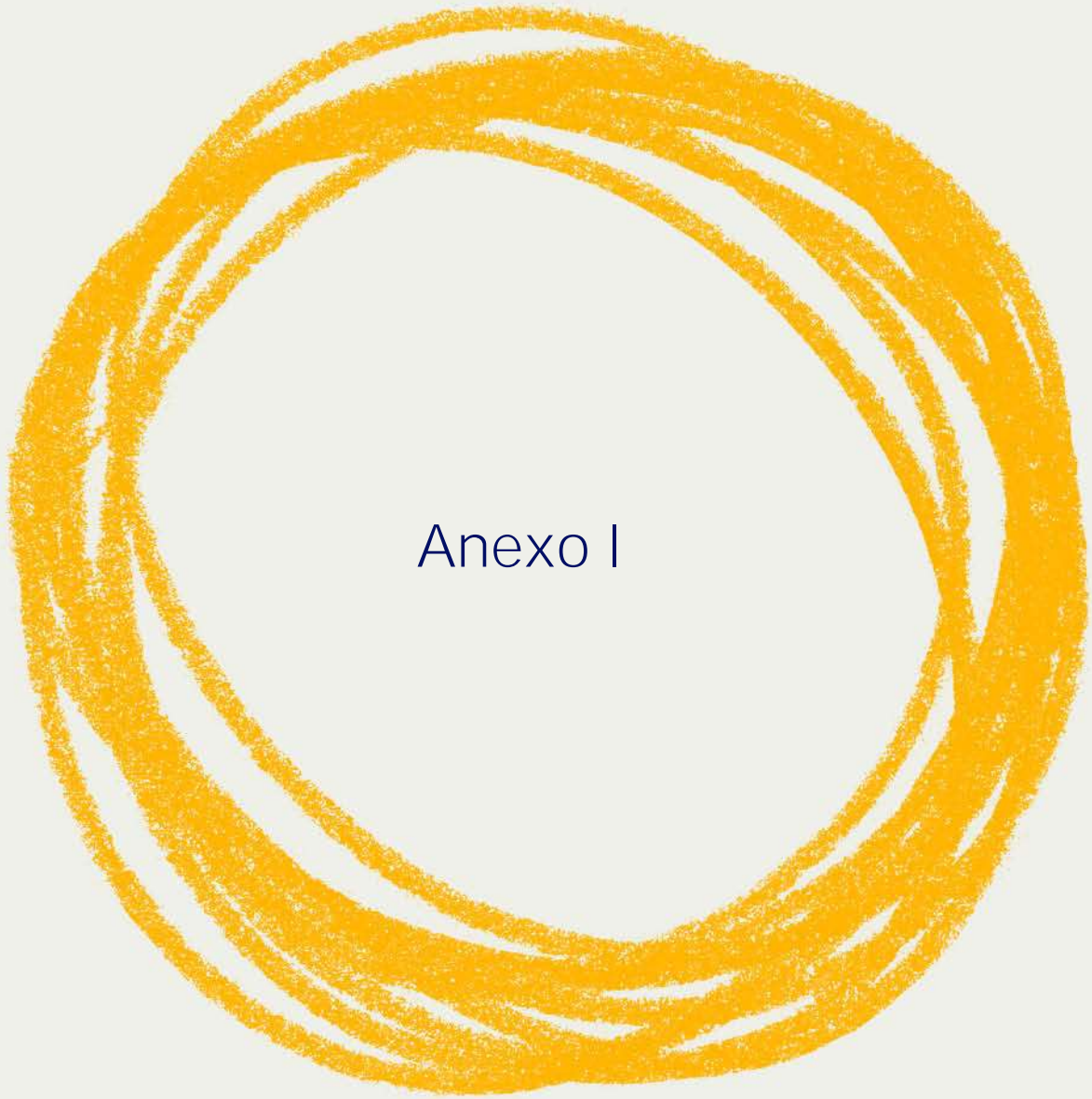
É da competência do Conselho Fiscal propor a designação e a destituição, aprovar a remuneração e supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

VII.2.3. O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A avaliação da atividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas pode ser consultada na informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal reúne as competências descritas nesta Recomendação, como resulta da lei e do seu Regulamento.



Anexo I

ANEXO I

RELATÓRIO SOBRE REMUNERAÇÕES

(elaborado em conformidade com o art.º 26-G, n.º 1 e 2 do Código dos Valores Mobiliários)

1. Princípios da Política de Remuneração

Na Assembleia Geral de 30 de abril de 2021, em cumprimento do disposto nos artigos 26.º-A a 26.º-F do Código dos Valores Mobiliários (“CVM”), foi aprovada a Política de Remuneração a aplicar nos anos 2021 e 2022, elaborada numa linha de continuidade com os princípios da Política de Remuneração então em vigor.

A deliberação da Assembleia Geral em apreço pode ser consultada em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/>.

A Política de Remuneração está estruturada num equilíbrio entre diversos aspetos essenciais para a sustentabilidade do negócio e o desempenho dos(as) Administradores(as), respeitando, nomeadamente:

- A comparação com as práticas de remuneração do mercado nacional e internacional, de forma a garantir a capacidade de atração, motivação e retenção de talento qualificado e com elevado nível de desempenho, bem como as práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio da Sonae que apresentem situações comparáveis;
- O compromisso, responsabilidade individual, experiência e desempenho de cada Administrador(a) Executivo(a) para a obtenção de resultados de curto e longo prazo, de acordo com a estratégia da empresa e respetiva sustentabilidade a longo prazo;
- O alinhamento com os princípios definidos na política de remuneração global da Sociedade;
- Uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e dos(as) acionistas, bem como para a adoção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A estrutura da Política de Remuneração assenta na prossecução dos seguintes princípios, os quais foram integralmente cumpridos ao longo do ano de referência:

Competitividade: No desenho da Política de Remuneração dos membros dos órgãos sociais e dirigentes da Sociedade é objetivo primordial a captação e retenção dos(as) melhores profissionais, com talento de elevado potencial e experiência comprovada, que garanta estabilidade e represente um contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade.

A Política e o seu posicionamento são definidos por comparação com o mercado nacional e internacional, segundos os principais estudos de referência realizados para Portugal e mercados europeus pelas consultoras Mercer e Korn Ferry, incluindo a comparação com a prática das

empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos à negociação na Euronext Lisbon.

Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais e dirigentes são fixados e periodicamente revistos tendo em conta as condições de mercado, a atividade desenvolvida e as responsabilidades inerentes aos cargos desempenhados. Para o efeito, consideram-se, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a experiência, a natureza e o descritivo de funções, o quadro de competências do órgão em questão e do próprio membro, assim como o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios.

Para a determinação dos valores remuneratórios deste segmento consideram-se as orientações gerais de posicionamento e competitividade no mercado preconizadas pela organização, enquadradas na política remuneratória geral do Grupo.

Orientação para o desempenho: A Política prevê, no que respeita aos(as) administradores(as) executivos(as), a atribuição de prémios variáveis de incentivo de curto e médio prazo, calculados em função dos resultados da Sociedade e do nível de desempenho, quer individual, quer coletivo, com a finalidade de fomentar o crescimento sustentável dos seus negócios e o comprometimento individual com os objetivos pré-definidos. Em caso de não concretização destes objetivos, medidos através de *Key Performance Indicators* (KPIs), o valor dos incentivos de curto e médio prazo é, adequadamente, reduzido de forma parcial ou total.

Alinhamentos dos interesses: É assegurado um alinhamento entre os interesses do(a) administrador(a), os interesses dos(as) acionistas e o desempenho a médio prazo, visando a sustentabilidade do negócio. Desta forma, parte do prémio variável dos(as) administradores(as) executivos(as) é diferida por um período de 3 anos, após a sua atribuição. A componente diferida é condicionada pelos seguintes fatores: (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. A remuneração dos(as) administradores(as) não executivos(as), dos membros dos órgãos de fiscalização e da mesa da Assembleia Geral é constituída exclusivamente por uma remuneração fixa. Na circunstância de administradores(as) não independentes não executivos(as) da sociedade exercerem funções executivas em sociedades dominadas, a composição da sua remuneração nestas últimas será determinada pela respetiva Comissão de Vencimentos e divulgada nos termos legais e recomendatórios.

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, estando em conformidade com a política remuneratória do Grupo;

Razoabilidade: A Política de Remuneração da Sociedade, pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses de longo prazo da Sonae, o posicionamento e as melhores práticas no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e dirigentes, bem como o objetivo de atração e retenção de talento.

Consistência e equidade: Para determinação da remuneração de cada membro dos órgãos sociais e dirigentes são ponderadas as condições de emprego e remuneração dos(as) trabalhadores(as) do Grupo.

Para o efeito, são tidas em conta as condições de emprego e de remuneração dos(as) trabalhadores(as) em termos equivalentes a tempo inteiro na Sociedade, por forma a assegurar consistência e equidade a nível remuneratório, por referência ao peso das respetivas qualificações, responsabilidades, experiência, disponibilidade e especificidades do risco associado ao exercício da função. Por sua vez, o quadro da política global de remuneração adotada pela Sociedade tem por referência o *benchmark* das empresas comparáveis, ajustado pelas suas particulares condições de mercado, tendo em vista o equilíbrio entre objetivos de sustentabilidade e de retenção de talento.

Na arquitetura da política retributiva dos órgãos sociais, dirigentes e restantes trabalhadores(as) da sociedade, e para determinação da remuneração aplicável, são ponderadas as funções desempenhadas, de acordo com um sistema de avaliação de funções que inclui critérios de diferenciação quanto à complexidade, qualificação, experiência exigida, autonomia e responsabilidades atribuídas. Este sistema baseia-se na metodologia internacional da Korn Ferry, por forma a promover a equidade nas condições de remuneração e de emprego, à luz dos critérios de diferenciação anteriormente descritos, aplicáveis às diversas funções, bem como a permitir a comparabilidade/ benchmarking com funções equivalentes no mercado.

Resulta assim, que de forma global, a referência adotada pela Sonae em matéria de posicionamento competitivo face ao mercado comparável, para cada função, é, normalmente, a mediana para a remuneração fixa e o terceiro quartil para a componente variável da remuneração, sem prejuízo das necessárias adaptações de acordo com as condições de mercado e a situação particular da Sociedade;

Enquadramento Normativo: A Política de Remuneração aplicável aos órgãos sociais e dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações do Código de Governo das Sociedades do IPCG.

2. Determinação da remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização

A Comissão de Vencimentos é a entidade responsável pela aprovação das remunerações, designadamente, dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal em representação dos(as) acionistas, de acordo com a Política de Remuneração aprovada pelos(as) acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros independentes, com reconhecida qualificação e experiência, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, que, igualmente, fixou a remuneração de cada um dos seus membros, e encontra-se designada para o mandato de quatro anos, com início em 2019 e termo em 2022 (cf. ponto 67 do Relatório de Governo).

No que respeita à determinação da remuneração dos(as) Administradores(as) para o ano de 2021, a Comissão de Vencimentos foi apoiada pela Comissão de Remuneração, composta por Administradores(as) Não Executivos(as), (cf. ponto 29 do Relatório de Governo), através da apresentação de propostas. Estas propostas foram formuladas sem a presença ou participação dos membros especificamente visados, conforme descrito nos Termos de Referência da Comissão de

Remuneração disponíveis no site da Sociedade e no seu rigoroso procedimento.

Por referência ao exercício social de 2021 a Comissão de Vencimentos e a Comissão de Remuneração, cumpriram o ciclo anual de procedimentos aprovados, descrito nos Termos de Referência desta última e que se transcreve:

Mês	Ciclo do Processo
Janeiro	Obtenção de estudos de mercado externos, relativos a tendências e previsão de práticas de remuneração.
	Reunião da Comissão de Remuneração (CR) em meados de março:
Março	Fecho das contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte:
	- Processo de Avaliação Anual;
	- Proposta de Revisão da Política de Remuneração (se aplicável);
	- Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo a componente diferida;
	- Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente;
	- Propostas de remuneração variável <i>target</i> a aplicar ao exercício corrente.
	Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de março, após a reunião da Comissão de Remuneração para aprovação e decisão das propostas apresentadas pela Comissão de Remuneração.
Abril	Assembleia Geral Anual de acionistas em finais de abril: Acionistas aprovam a Política de Remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos, se aplicável.
Maio	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de maio
	Apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração após a Assembleia Geral de Acionistas
Junho a outubro	Reporte da Comissão de Remunerações: Atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário
	Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
Novembro	Reunião da Comissão de Nomeação (CN):
	- Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso (se necessário);
	- Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas;
	- Revisão da Gestão de Talentos e dos planos de contingência e sucessão;
	- Revisão dos processos de nomeação (se necessário);
	- Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e da Comissão de Remuneração para o ano seguinte;
	- Revisão da proposta de Remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações.
Dezembro	Reporte da Comissão de Nomeação e Reporte da Comissão de Remuneração:
	Atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário
	Reunião da Comissão de Vencimentos:
	Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração.

A determinação da Remuneração do Revisor Oficial de Contas, eleito pela Assembleia Geral de Acionistas sob proposta do Conselho Fiscal, foi supervisionada por este órgão.

3. Componentes da Remuneração

Um dos princípios modelares da Política de Remuneração é a adoção de uma estrutura que promove o alinhamento de interesses de longo prazo, desincentiva a assunção de riscos excessivos e otimiza as condições de desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade, promoção de mérito e transparência.

3.1. Administradores(as) Não Executivos(as)

A remuneração dos(as) Administradores(as) Não Executivos(as) da Sociedade foi estabelecida em função de referenciais de mercado, de acordo com os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Pelas funções exercidas na Sociedade pelos(as) Administradores(as) Não Executivos(as) não foi atribuída qualquer remuneração a título de prémio variável ou que dependa do desempenho da Sociedade.

3.2. Administradores(as) Executivos(as)

A remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as) inclui duas componentes: a remuneração fixa e a remuneração variável.

A Remuneração Fixa engloba a remuneração base e um subsídio de responsabilidade, sendo estabelecidos anualmente e definidos em função das competências pessoais, do nível de responsabilidade da função desempenhada, bem como do posicionamento preconizado face ao mercado comparável.

A componente variável da remuneração incorpora na sua estrutura mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, de modo a prevenir e dissuadir comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de *i)* cada *Key Performance Indicator* (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo, *ii)* da liquidação e entrega do Prémio Variável de Médio Prazo, correspondente a 50% do valor da remuneração variável, ser diferida por um período de 3 anos, sendo liquidada no quarto ano por referência ao ano de *performance*, *iii)* do seu montante estar exposto à efetiva evolução da *performance* da Sociedade durante todo o período de diferimento.

A tabela seguinte apresenta a arquitetura da Política de Remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as), bem como a forma como esta contribui para a estratégia empresarial da Sociedade, para os seus interesses de longo-prazo e para a sua sustentabilidade:

Tipologia de Remuneração	Remuneração Fixa	Remuneração Variável		Benefícios
		Curto Prazo	Médio Prazo	
Propósito	Atração, retenção e motivação de executivos de excelência, necessários para entregar a estratégia e impulsionar o desempenho do negócio.	Impulsionar a estratégia e resultados anuais, bem como o desempenho individual, em linha com o plano de negócios. Reconhecer e recompensar as contribuições individuais para o negócio.	Diferimento de pagamento, para garantir alinhamento com os interesses de longo prazo dos acionistas após a entrega bem-sucedida das metas de curto prazo.	Proporcionar benefícios adequados e competitivos de mercado que impulsionam o compromisso e a motivação.
Características	Constituído por remuneração base e um subsídio de responsabilidade, pago em 14 prestações mensais.	Equivale no máximo a 50% do valor do prémio variável total. Pago, em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo.	Corresponde, no mínimo, a 50% do prémio variável total, pago com um diferimento pelo período de 3 anos, após a sua atribuição. A remuneração variável de médio prazo pode consistir na atribuição do direito de adquirir ações, sendo o número de ações, determinado por referência ao valor atribuído e ao preço da ação na data de concessão.	Seguro de Saúde e de Vida / Acidentes Pessoais.
Definição	Anual, em função do nível de responsabilidade da função e posicionamento definido face ao mercado comparável.	Pagamento sujeito ao cumprimento de metas pré-estabelecidas no início do ano, aprovadas pelo Comité de Remunerações.	Valor do prémio dependente da evolução da cotação das ações e corrigido ao longo do período de diferimento pelo grau de cumprimento do KPI de médio prazo.	Em função da política geral de benefícios da Sociedade.
Target	Não aplicável	Valor objetivo do prémio variável entre 30% a 60% da Remuneração Total, determinada de acordo com a função desempenhada		
Condições de Performance	Não aplicável	KPIs Coletivos (70%) <ul style="list-style-type: none"> • KPIs Financeiros (40%): Volume de Negócios e Resultado Direto • KPIs Estratégicos (30%), por ex. Pessoas, Planeta e Gestao do Portefólio KPIs Individuais (30%)	Retorno sobre o capital investido	Não aplicável
Máximo	Embora não haja um máximo definido, quaisquer incrementos são normalmente realizados em linha com os incrementos gerais da empresa.	Máximo de 68% da Remuneração Total, consoante o nível de função exercida		Não existe um máximo definido, mas um valor estimado; quaisquer atualizações de benefícios são realizadas em linha com a política geral.

A Remuneração Variável visa orientar e recompensar os(as) Administradores(as) Executivos(as) pelo cumprimento de objetivos pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho do Grupo e do seu próprio desempenho individual. Uma vez que a sua atribuição está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. É atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho e pode considerar os ajustamentos necessários decorrentes de fatores exógenos e/ou condicionantes não previstas, decompondo-se em:

- c) **Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP)**, equivalendo no máximo a 50% do valor do 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;

- d) **Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)**, destinado a reforçar o compromisso dos(as) Administradores(as) Executivos(as) com a empresa, alinhando os seus interesses com os dos(as) acionistas e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global e sustentável da Sociedade. O valor atribuído corresponde, no mínimo, a 50% do prémio variável total. O pagamento desta componente variável da remuneração referente ao exercício a que respeita está diferido por um período de três anos, sendo liquidado no quarto ano por referência ao ano de *performance*.

O PVCP resulta da concretização de KPIs coletivos e individuais. Os KPIs coletivos representam cerca de 70% do prémio variável e integram KPIs de negócio e estratégicos. Os restantes 30% derivam de KPIs individuais, que podem combinar indicadores subjetivos e objetivos.

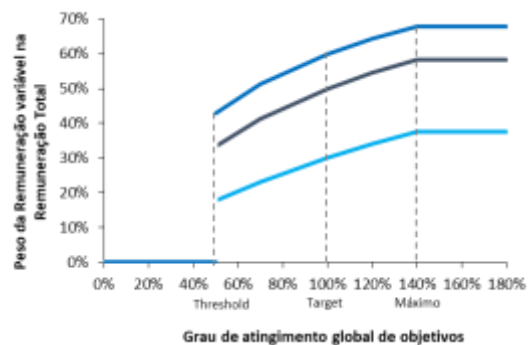
Considerando as duas componentes variáveis, o valor do objetivo pré-definido varia entre 30% e 60% da remuneração total anual (composta pela soma da remuneração fixa com o valor objetivo da remuneração variável), consoante o nível de responsabilidade das funções assumidas por cada membro.

No que se refere ao apuramento do valor atribuído, este inclui um limite mínimo de 0% e máximo de 140% face ao valor objetivo previamente definido.

O peso da componente variável atribuída na remuneração total anual depende, assim, de dois fatores: (i) o peso do valor objetivo pré-definido da componente variável na remuneração total e (ii) o grau de cumprimento dos objetivos associados.

Da combinação destes dois fatores resultará a atribuição de um prémio variável cujo peso sobre a remuneração total anual real pode variar entre 0% e 68%. Na tabela abaixo apresenta-se o quadro de valores atingíveis, ponderados sobre a remuneração total auferida.

<i>% da Remuneração Variável sobre a Remuneração Total</i>			
Grau atingiment o KPIs global	30%	50%	60%
0%	0%	0%	0%
50%	18%	33%	43%
70%	23%	41%	51%
100%	30%	50%	60%
140%	38%	58%	68%



Fórmula: $\text{Remuneração Variável objetivo} \times \text{Grau de atingimento KPIs global} / \text{Remuneração Total Anual (composta por Remuneração Fixa e Remuneração Variável Alcançada)}$

O PVMP atribuído é convertido em ações Sonae, sendo valorizado à data de atribuição a preços representativos da cotação do título, no mercado de ações em Portugal, considerando-se, para o efeito, o preço médio de cotação das ações da Sociedade. Uma vez atribuído, o valor em euros será dividido pelo preço médio da cotação das ações Sonae SGPS, S.A. para apuramento do número de ações a que corresponde.

De modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a médio prazo, o valor do prémio será corrigido, ao longo do período de diferimento, pelo grau de cumprimento do KPI de médio prazo (retorno sobre o capital investido, com um target anual predefinido) e pelas variações ocorridas no capital social ou dividendos (*Total Shareholder Return*) durante aquele

período.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos(as) administradores(as) executivos(as) com os interesses de longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos(as) administradores(as) executivos(as) na aquisição de ações, determinando uma comparticipação na aquisição de ações a suportar por aqueles(as) 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 de entregar em substituição das ações em que se encontra convertido o PVMP, o seu correspondente valor em numerário.

O apuramento da componente variável da remuneração para exercício social de 2021, foi realizado pela Comissão de Vencimentos, sob proposta da Comissão de Remuneração do Conselho de Administração, por referência a cada um dos Administradores(as) Executivos(as), com observância estrita dos princípios acima descritos, após serem conhecidos os resultados da Sociedade e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho.

3.3 Membros do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal da Sociedade no exercício de 2021, e em cumprimento da Política de Remuneração, foi composta exclusivamente por uma componente fixa, não dependente do desempenho da Sociedade ou do seu valor.

3.4 Revisor Oficial de Contas

A remuneração do (a) Revisor(a) Oficial de Contas encontra-se fixada de acordo com a tabela de honorários padrão, tendo por referência as práticas comparáveis do mercado.

3.5 Outros Benefícios e Condições

Foi atribuído aos(às) Administradores(as) Executivos(as), um seguro de saúde e um seguro de vida e de acidentes pessoais, em linha com a política geral do Grupo aplicada aos(às) demais colaboradores(as) e cujos termos e valores se enquadram nas práticas de mercado.

A Política de Remuneração não contempla a atribuição de compensações aos(às) administradores(as) 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 relativamente ao termo do mandato, sem prejuízo, neste último caso, da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria. No exercício de 2021 não ocorreu qualquer cessação do exercício de funções.

A Política de Remuneração determina a realização de instâncias tendo em vista a restituição de uma remuneração variável indevidamente atribuída, caso, por decisão definitiva e irreversível, se constate que a aquela foi baseada, total ou parcialmente, em informações dolosamente fornecidas pelo administrador em causa, e com base nas quais foi determinada a remuneração variável. Não se verificou a constatação deste enquadramento no exercício de 2021.

4. Divulgação das Remunerações

No exercício de 2021 a Política de Remuneração em vigor foi aplicada sem qualquer afastamento ou derrogação.

A remuneração de cada um(a) dos(as) Administradores(as) da Sonae, atribuída pela Sociedade, no exercício de 2021, no estrito cumprimento dos princípios insitos na Política de Remuneração, encontra-se descrita nas tabelas seguintes:

Detalhe Individual	2021*						
	ADMINISTRADORES(AS) EXECUTIVOS(AS)	Remuneração Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Remuneração Fixa Pro-rata	Remuneração Variável (PVCP e PVMP) Pro-rata
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo		505.600	551.000	551.000	1.607.600	32%	68%
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores		280.294	283.700	283.700	847.694	33%	67%
ADMINISTRADORES(AS) NÃO EXECUTIVOS(AS)							
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo		321.100	-	-	321.100	-	-
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (1)		142.204	-	-	142.204	-	-
José Manuel Neves Adelino		71.200	-	-	71.200	-	-
Margaret Lorraine Trainer		61.600	-	-	61.600	-	-
Marcelo Faria de Lima		52.700	-	-	52.700	-	-
Carlos António Rocha Moreira da Silva		53.800	-	-	53.800	-	-
Fuencisla Clemares		53.200	-	-	53.200	-	-
Philippe Cyriel Elodie Haspesslagh		55.500	-	-	55.500	-	-

*Valores em euros.

(1) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como referido no ponto 78 do Relatório de Governo da Sociedade.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a Administradores(as) em 2021:

	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido e liquidado em 2021*
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	2017	Mar/18	Mar/21	136.747
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	2017	Mar/18	Mar/21	10.077

*Valores em euros.

	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido e liquidado em 2021*
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo**	2017	Mar/18	Mar/21	144.676
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério**	2017	Mar/18	Mar/21	270.383

*Valores em euros.

** Planos liquidados em 2021 correspondendo a direitos adquiridos de ex-Administradores Executivos.

A Sociedade exerceu a sua opção, nos termos da Política de Remuneração em vigor, de entregar, em substituição das ações, o seu correspondente valor em numerário.

A remuneração de cada um(a) dos(as) Administradores(as) da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo em 2021 encontra-se descrita na tabela seguinte:

Detalhe Individual ADMINISTRADOR	Remuneração Fixa	2021*		
		PVCP	PVMP	TOTAL
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (1)	183.900	113.700	113.700	411.300

*Valores em euros.

(1) Administrador não independente não executivo da Sonae SGPS, SA – Remuneração paga em subsidiárias pelo desempenho de funções executivas e não executivas.

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal no exercício de 2021, em cumprimento dos princípios da Política de Remuneração, foi a seguinte:

Membros do Conselho Fiscal	2021*	Remuneração atribuída por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo (2021)*
Maria José Martins Lourenço da Fonseca	16.900	13.900
Daniel Bessa Fernandes Coelho	13.900	-
Manuel Heleno Sismeiro	13.900	-

*Valores em euros.

A remuneração do Revisor Oficial de Contas no exercício de 2021, em cumprimento dos princípios da Política de Remuneração, foi a seguinte:

Remuneração paga pela Sociedade	2021*	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	58.800	46,2%
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade	500	0,4%
Outros Serviços	68.000	53,4%
Total	127.300	100%

*Valores em euros.

Remuneração paga por entidades que integram o Grupo**	2021*	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	655.513	81,8%
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade	67.810	8,5%
Consultoria Fiscal	56.896	7,1%
Outros Serviços	20.891	2,6%
Total	801.110	100%

*Valores em euros.

**Sociedades em relação de domínio ou de grupo.

A variação anual da remuneração, do desempenho da sociedade e da remuneração média de trabalhadores em termos equivalentes a tempo inteiro da sociedade, excluindo os membros dos órgãos de administração e de fiscalização, durante os últimos cinco exercícios apresentadas em conjunto:

Remuneração Total Administradores Executivos	Cargo/ Posição	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/2018 (nomeação de nova Comissão Executiva)	2020/ 2019	2021/ 2020	Variação no quinquénio (2021/2017)
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo ⁽¹⁾	Presidente	5%	1%	-	-	-	-
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério ⁽¹⁾	Adm. Não Executivo	4%	1%	-	-	-	-
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo ⁽²⁾	CEO	-	-	-	9%	26%	-
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores ⁽²⁾	CFO	-	-	-	11%	34%	-
Total		4%	1%	-6%	10%	29%	7%

(1) Administrador Não Executivo, tendo deixado de exercer funções executivas na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

(2) Administrador(a) Executivo(a) eleito na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

(3) Em 2019 cessou o mandato do Conselho de Administração e da Comissão Executiva, tendo sido nomeado, em Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, novo Conselho de Administração e, posteriormente, eleita nova Comissão Executiva para o mandato 2019-2022. Deste modo, não é possível representar a variação nominal da remuneração auferida em 2019, por referência ao ano anterior, estando unicamente refletida a variação da remuneração total dos membros da Comissão Executiva nomeados em 2019 por comparação com a remuneração total dos membros da Comissão Executiva em exercício, no mandato anterior.

Para a análise da evolução retributiva dos membros da Comissão Executiva no mandato corrente, é relevante a comparação da remuneração auferida desde 2019, data da sua nomeação, com a remuneração auferida pelos membros executivos cessantes, e cujo total reduziu 6%. O plano retributivo dos(as) novos(as) Administradores(as) Executivos(as) foi sujeito a uma evolução gradual de posicionamento, entre 2019 e 2021, em coerência com as responsabilidades assumidas, o contributo individual para a Sociedade e as referências de mercado, a nível nacional e internacional. Deste modo, a média da variação da remuneração auferida pelos membros da Comissão Executiva da Sonae SGPS ao longo quinquénio, é de 7%, consistente com a variação do volume de negócios consolidado, para o mesmo período.

Administradores(as) não Executivos(as)	Cargo	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	Variação no quinquénio (2021/2017)
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo ⁽¹⁾	Adm. Não Executivo	-	-	-	0%	0%	0%
Ângelo Gabriel Ribeirinhos dos Santos Paupério ⁽¹⁾	Adm. Não Executivo	-	-	-	-1%	0%	0%
Jose Manuel Neves Adelino	Adm. Não Executivo	0%	0%	4%	2%	0%	1%
Margaret Lorraine Trainer	Adm. Não Executivo	11%	0%	9%	4%	0%	5%
Marcelo Faria Lima	Adm. Não Executivo	0%	0%	2%	1%	0%	1%
Carlos António Rocha Moreira Silva ⁽¹⁾	Adm. Não Executivo	-	-	-	0%	1%	1%
Fuencisla Clemares ⁽¹⁾	Adm. Não Executivo	-	-	-	0%	0%	0%
Phillipe Cyriel Elodie Haspeslagh ⁽¹⁾	Adm. Não Executivo				0%	0%	0%

(1) Montantes anualizados.

Conselho Fiscal (Função)	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	Variação no quinquénio (2021/2017)
Maria José Martins Lourenço Fonseca ⁽¹⁾	0%	0%	37%	13%	0%	10%
Daniel Bessa Fernandes Coelho (vogal)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Manuel Heleno Sismeiro (vogal)	0%	0%	18%	8%	0%	5%
Total	0%	0%	17%	7%	0%	5%

(1) Eleita como Presidente no Conselho Fiscal na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

Auditoria e Revisão Legal de Contas	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	Variação no quinquénio (2021/2017)
Auditor Externo ⁽¹⁾	13%	-19%	65%	28%	-12%	15%

(1) Até 2017 a Deloitte & Associados, SROC, SA e, desde 2018, a PriceWaterHouseCoopers&Associados

	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Volume de negócios consolidado ⁽¹⁾	3%	7%	9%	4%	5%
Remuneração média dos colaboradores	3%	1%	6%	3%	4%

(1) Reexpresso



Anexo II

Conselho de Administração

Qualificações Profissionais e elementos curriculares

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	
Data de Nascimento	
31 de dezembro de 1965	
Curriculum Académico	
1986	Licenciatura em Engenharia Química - École Polytechnique Fédérale de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School
Formação Executiva	
1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	Breakthrough Program for Senior Executives - IMD Lausanne
2008	Proteus Programme - London Business School
2012	Corporate Level Strategy – Harvard Business School
Experiência Profissional	
Grupo Efanor	
1988-1990	Gestor de Projeto e Analista Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria, SGPS, SA
1993-1996	Diretor de Planeamento Estratégico e de Controle e Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA
1996-1998	Membro Executivo do Conselho de Administração da Modelo Continente Hipermercados, SA (com os pelouros de Merchandising, IT e Marketing de Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA
2000-2018	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos - SGPS, SA
2000-2007	Membro da Comissão Executiva da Sonae – SGPS, S.A.
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, SA
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA
2007-2014	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
2007- 2015	Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2007- 2015	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
2007-2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
2007-2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA)
2008-2014	Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA
2009-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA
2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA
2010-2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA
2015-2019	Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae SGPS, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital SGPS SA
Desde 2015	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Desde 2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos SGPS, SA
Desde 2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae – SGPS, SA
Desde 2020	Presidente da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo
Desde 2021	Presidente do Conselho de Administração da Tafisa Canadá, Inc.
Desde 2021	Presidente do Conselho de Administração da BA – Capital, SGPS, SA
Noutras Sociedades	
1989-1990	Membro da Comissão Executiva da APGEI – Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
2001-2002	Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações
Desde 2006	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
Desde 2007	Membro do Conselho de Fundadores de Serralves
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2014	Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2015	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
2012-2015	Membro da Direção da COTEC PORTUGAL
2019-2021	Presidente do Installation Committee do Projeto BIOPOLIS
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists. Adicionalmente é, desde 2019, Membro do Steering Committee e Presidente do Grupo de trabalho “Jobs Skills and Impact”
Desde 2012	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Desde 2020	Presidente do Conselho de Administração da BA Glass I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA
Desde 2020	Presidente do Conselho de Administração da BA Glass Portugal, SA
Desde 2020	Presidente da Direção da Associação Viridia – Conservation in Action

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Data de Nascimento

14 de setembro de 1959

Curriculum Académico

1982	Licenciado em Engenharia Civil – FEUP
1988-1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School

Experiência Profissional

1982-1984	Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Diretor de Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação, SA
1991-1994	Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos – SGPS, SA (atualmente Sonae – SGPS, SA)
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae MC SGPS, SA) – Retailho
1994-2007	Membro do Conselho de Administração da Modelo Continente Hipermercado, SA
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA) e administrador de várias das suas filiais (Retailho)
1996-2007	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
2000-2007	Vice-Presidente do Conselho de Administração, CFO e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae – SGPS, SA
2004-2009	Membro do Conselho de Administração da MDS – Corretor de Seguros, SA

2005-2016	Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments BV
2006-2016	Membro do Conselho de Administração da Sontel BV
2007- abril 2015	Vice-Presidente Executivo da Sonae – SGPS, SA
2007- março 2018	Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014)
2009-2019	Membro do Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde janeiro de 2019)
2010-2016	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA
2010-2016	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA
2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da MDS Auto, Mediação de Seguros, SA
2010-2016	Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa
2010-2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA (atualmente Sonae MC – Serviços Partilhados, SA)
2011-2015	Membro do Conselho Superior da Porto Business School
2012-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Serviços Partilhados, SA
2013-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA
2013-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA (atualmente denominada SFS – Gestão de Fundos, SGFI, SA)
2014-2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA
2015-2019	Co-CEO da Sonae – SGPS, SA
2016-2019	Presidente do Conselho de Administração da SFS, Gestão e Consultoria, SA
2018-2019	Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA
2018-2020	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L.
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração do Público – Comunicação Social, SA
Desde 2012	Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA
Desde 2013	Presidente do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA (de 2013 a abril 2020 - Membro do Conselho de Administração)
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Desde abril 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonae – SGPS, SA
Desde 2019	Presidente do Conselho de Administração da Sonae FS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Fundação Manuel Cargaleiro
Desde junho 2021	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

José Manuel Neves Adelino

Data de Nascimento

19 de março de 1954

Curriculum Académico

1976 Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa

1981 DBA, Finance, Kent State University

Experiência Profissional

1978-1981 Assistente convidado, Kent State University

1981-1986 Membro do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1981-2012 Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1986-1989 Professor Convidado, Universidade Católica Portuguesa

1987-1989 Professor Convidado, Bentley College

1988 Professor Convidado, ISEE

1990-1996 Diretor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1992-1994 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração, BPA

1994-2002 Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos

1999-2002 Diretor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1999-2004 Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae – SGPS, SA

2003-2006 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Auditoria da EDP

2003-2006 Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT

2003-2007 Membro da Comissão de Remunerações da Sonae – SGPS, SA

2003-2010 Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

2008-2014 Membro do Conselho Fiscal do BPI

2010-2014 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Cimpor

2012-2014 Diretor de Finanças e Investimentos da Fundação Calouste Gulbenkian

Margaret Lorraine Trainer

Data de Nascimento

13 de março de 1952

Curriculum Académico

1970-1971 Curso Superior, Sorbonne Paris

1971-1975 M.A. (2i) Francês, St Andrews University

Experiência Profissional

1975-1990 Citibank NA

1975-1986 Funções de Recursos Humanos de natureza especialista e generalista

1986-1988 Chefe de Gabinete do Diretor de Tesouraria do Reino Único

Um cargo não associado à direção de recursos humanos, que incluiu tarefas de cobertura de capital, avaliação do risco, redação de discursos e gestão de moeda estrangeira e limites de financiamento

1988-1989 Diretora de Recursos Humano e N.Europe, Londres

1989-1990 Diretora de Recursos Humanos para a Europa, Médio Oriente e África, com sede em Frankfurt

1990-1994	London Stock Exchange Diretora de Recursos Humanos e Membro da Comissão Executiva, responsável por determinar a estratégia e liderar a empresa na sua evolução de associação comercial para sociedade corporativa com observância das práticas comerciais correntes
1994-2000	Coutts Natwest Group Diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional responsável por todas as atividades de Recursos Humanos na área de Private Banking
2001-2006	De Beers LV Ltd Membro da equipa inicial para o desenvolvimento da parceria criada em 2001 entre LVMH e de Beers, para o lançamento de um negócio global ao nível do retalho de diamantes, prestando consultoria na estratégia organizativa e dos recursos humanos
2005-2013	Aegis PLC Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e Presidente da Comissão de Remunerações (desde 2010)
2006-2008	Manchester Square Partners Apoio aos sócios fundadores, colaborando para o desenvolvimento de práticas internas de seleção de membros da administração
2008-2015	Sonae – SGPS, SA Consultora do Presidente do Conselho de Administração Prestação de serviços de planeamento de sucessão ao nível do Conselho e de desenvolvimento dos administradores
2013-2015	Colt SA Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações Membro da Comissão de Nomeações. Após aquisição, pela Fidelity, de todas as participações da sociedade, todos os administradores independentes renunciaram aos respetivos cargos
2010-2018	Jupiter Fund Management PLC Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações, Presidente da Comissão de Remunerações
2018-março 2020	TP ICAP Membro Não-Executivo do Conselho de Administração, Presidente da Comissão de Nomeações e Remunerações e Membro da Comissão de Auditoria
2013 – maio 2020	Essentra PLC Membro Não Executivo do Conselho de Administração, e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações e Membro da Comissão de Auditoria

Marcelo Faria de Lima

Data de Nascimento

1 de dezembro de 1961

Curriculum Académico

1981-1985 Graduação em Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Experiência Profissional

1988-1989 Professor, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

1989-1996 Commercial Banker da ABN AMRO Bank, São Paulo, Brasil/Chicago, Estados Unidos

1996-1998 Diretor do Banco Garantia, São Paulo, Brasil

Banco de Investimentos

1998-2000 Diretor da Donaldson, Lufkin & Jenrette, São Paulo, Brasil

Banco de Investimentos

2000 Co-Fundador e Diretor Executivo da Areartil, São Paulo, Brasil

Portal de Internet para negócios imobiliários

2000-2003 Co-Fundador e Diretor Executivo da Eugênio WG, São Paulo, Brasil

Agência de Publicidade

2002-2005 Membro do Conselho de Administração da Neovia Telecomunicações, SA, São Paulo, Brasil

Operadora Wi-Fi/WiMax no Estado de São Paulo

2007-2016 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Produquímica Indústria e Comércio, SA, São Paulo, Brasil

Companhia líder na produção de soluções em micronutrientes para a agricultura e alimentação animal, que também produz ingredientes para o tratamento de água e para processos industriais

2009-2016 Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc., Saint Petersburg, Florida, Estados Unidos

Companhia de capital aberto, registrada no Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos, com as suas ações negociadas na NYSE sob o ticker BNK. Banco comercial com atuação na região da Florida, Estados Unidos, com ativos totais superiores a US\$ 1.500 milhões. Essa companhia foi incorporada por outro banco em 2016

fevereiro 2003 - atual Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos, SA, São Paulo, Brasil

Sociedade autorizada pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários para o exercício profissional de Administração de Carteira de Valores Mobiliários

janeiro 2004 - atual Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA, São Paulo, Brasil

Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker FRIO3, multinacional de origem brasileira e uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-In, com operações no Brasil, Estados Unidos da América, México, Dinamarca, Turquia, Rússia, Ucrânia, Indonésia e Índia

janeiro 2008 - atual Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA, São Paulo, Brasil (desde junho 2018 Presidente do Conselho de Administração)

Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker LLIS3, é uma das principais companhias varejistas do setor de vestuário e acessórios de moda de alto padrão, cosméticos e artigos de decoração, no Brasil, com faturamento anual de mais de BRL 1.000 milhões

março 2008 - atual **Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. Izmir, Turquia**

Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Capital Markets Board da Turquia e com as suas ações negociadas na Istanbul Stock Exchange sob o ticker KLMSN. Controlada pela Metalfrio Solutions, SA, a Klimasan atua no segmento de refrigeração comercial do tipo Plug-In

Carlos António Rocha Moreira da Silva

Data de Nascimento

12 de setembro de 1952

Curriculum Académico

1975	Licenciatura em Engenharia Mecânica, Universidade do Porto
1978	MSc em Management Sci. and Operation Research (University of Warwick – UK)
1982	Ph dem Management Sciences (University of Warwick – UK)

Experiência Profissional

1975-1987	Professor Auxiliar da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1987-1988	Membro do Conselho de Administração da EDP, Eletricidade de Portugal, E.P.
1993-1996	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA e Administrador-Delegado da Tafisa – Tableros de Fibras, SA
1993-1998	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Tecnologias de Informação, SA
1997-1998	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Retalho Especializado, SGPS, SA
1998-1998	Presidente do Conselho de Administração da TVI – Televisão Independente, SA
1998-2000	Presidente do Conselho Geral do Público – Comunicação Social, SA
1998-2003	Presidente do Conselho de Administração da BA Vidro
2003-2005	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria, SGPS, SA
2005-2012	Membro do Conselho Consultivo da 3i Spain
2006-2014	Membro do Conselho de Administração do Banco BPI
2009-2012	Membro do Conselho de Supervisão da Jerónimo Martins Dystrybucja, SA
2010-2014	Presidente do Conselho de Administração da La Seda Barcelona
1998-2020	Presidente do Conselho de Administração da BA Glass I - Serviços de Gestão e Investimentos, SA

Fuencisla Clemares

Data de Nascimento

7 de janeiro de 1974

Curriculum Académico

1992-1996	Bachelorato em Administração de Empresas, European Business Program
1999	Programa de Intercâmbio no MBA da Kellogg Graduate School of Management, Chicago, USA
2000	MBA – IESE Business School, Universidade de Navarra, Barcelona

Experiência Profissional

2000-2007	Associado Sénior da Mckinsey & Company
2007-2009	Diretora do Carrefour Spain
2009-2009	Diretora de Retalho da Google Spain
2010-2011	Diretora de Retalho e FMCG da Google Spain
2012-2015	Membro do Conselho de Administração da Adigital
2013-2016	Diretora de Vendas da Google Spain
2013-2016	Líder da “Iniciativa Móvel” na Google Spain
2013-2018	Membro do Conselho Consultivo da Mckinsey Alumni Advisory Council
2015-2016	Membro do Conselho de Administração da MMA (Associação de Marketing e Retalho) em Espanha

2015-2017	Mentor no programa Impact: um programa acelerador de start-up móvel em Madrid
2016-2016	Membro do Conselho de Administração da Adolfo Dominguez
2016-2020	Membro do Conselho Consultivo Académico da Academia de Internet, a plataforma de treino da ISDI
2013-2020	Professora de Marketing Digital da ISDI (Instituto Superior para o Desenvolvimento da Internet) participando no MIB. Programas DIBEX e In-Company
Desde 2015	Membro da Junta Territorial em Madrid (Alumni Council) da IESE
Desde 2015	Professora Convidada da IESE
Desde 2016	Diretora em Espanha e Portugal da Google LLC
Desde 2018	Consultora do Conselho de Administração da Consentino, SA
Desde 2021	Diretora interina em Itália da Google LLC

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Data de Nascimento

11 de maio de 1950

Curriculum Académico

1968-1972	Engenharia Comercial, Gestão, Distinction – Universidade de Leuven
1972-1973	Mestrado, Gestão de Empresas, High Distinction – Vlerick Business School
1975-1977	Mestrado em Administração de Empresas (MBA), Baker Scholar, Highest Distinction – Harvard Business School
1977-1979	Doutor em Administração de Empresas (MBA) (1983), Highest Distinction – Harvard Business School
2008-2009	Consultoria e Coaching para a Mudança – INSEAD

Experiência Profissional

1973-1975	Consultor de Gestão, PA Management Consulting, Bélgica
1979-1984	Professor assistente de Política Empresarial, INSEAD, Fontainebleau, França
1984-1985	Professor convidado de Estratégia Empresarial, Stanford Business School, Palo Alto, CA, EUA
1986-1990	Professor Associado de Política Empresarial, INSEAD, Fontainebleau, França
1990	Professor convidado de Estratégia, Harvard Business School, Boston, MA, EUA
1991-2000	Professor titular de Estratégia Corporativa, INSEAD, Fontainebleau, França e Singapura
1997-1999	Em licença como Chefe de Gabinete do Ministro Federal da Agricultura e de PME na Bélgica
2001-2008	Paul Desmarais Professor de “Active Ownership” INSEAD, Fontainebleau e Singapura
2008-2016	Reitor da Vlerick Business School
Desde 2016	Professor e Diretor honorário da Vlerick Business School
1985-2006	Co-fundador, Sócio Não-Executivo e Presidente da Procuritas, AB, Estocolmo, Suécia
1985-2014	Presidente do Conselho de Administração da Dujardin Foods, NV
Desde 1993	Co-Fundador e Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Capricorn Partners
1998-2000	Presidente do Conselho de Administração da Pieters Visbedrijf
1998-2015	Co-Fundador e Membro do Conselho de Administração da Quest for Growth NV
2001-2008	Administrador Independente da Kinapolis NV, Bélgica
2006-2020	Administrador Não-Executivo da Vandemoortele NV
2010-2013	Administrador Independente da Governance for Owners Ltd, Londres, UK
2011-2014	Administrador Independente da Sioen Industries
2015-2018	Membro do Conselho de Administração da MyMicroInvest

Desde 2008	Membro do Conselho de Administração da Awacs3 Enterprises NV e da Deltronic NV
Desde 2015	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Ardo NV
Desde 2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Strongroots Limited, Irlanda <u>Outras atividades sem fins lucrativos</u>
2008-2015	Membro do Conselho de Administração da EABIS – European Academy of Business in Society
2009-2015	Membro do Conselho de Administração da Koffi Anan Business School
2008-2015	Membro do Conselho de Administração da Vlerick Business School
2008-2021	Membro do Conselho de Administração da Guberna, Instituto de Administradores, Bélgica
Desde 2016	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da FBN Belium – The Family Business Network

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Data de Nascimento

13 de janeiro de 1970

Curriculum Académico

Licenciatura em Gestão, Universidade Católica do Porto

MBA, INSEAD, Fontainebleau, França

Experiência Profissional

Desde 1990	Presidente do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA
Desde 1992	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Desde 2000	Presidente do Conselho de Administração da Linhacom, SGPS, SA
Desde 2000	Membro do Conselho de Administração da Sonaecom – SGPS, SA
Desde 2000	Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA
Desde 2002	Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz – Sociedade Imobiliária, SA
Desde 2008	Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA
Desde 2009	Membro do Conselho de Administração da Público – Comunicação Social, SA
Desde 2011	Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Desde 2011	Administradora única da Sekiwi, SGPS, SA
Desde 2012	Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA
Desde 2013	Membro Não Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2018	Presidente Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Realejo – Sociedade Imobiliária, SA
Desde abril 2019	CEO da Sonae – SGPS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA
Desde 2020	Gerente da Tangerine Wish, Lda.
Desde junho de 2021	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Desde julho de 2021	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Food4Future, SA

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

Data de Nascimento

21 de dezembro de 1980

Curriculum Académico

1998-2003	Licenciatura em Economia, Faculdade de Economia, Universidade do Porto
2004-2004	Pós-Graduação em Gestão – New York University, Nova Iorque
2007-2009	MBA – London Business School, Londres

Experiência Profissional

2003-2004	Brand manager – JW Burmester, SA, Nova Iorque
2005-2007	Analista da McKinsey & Company
2009-2011	Associado da McKinsey & Company
2011-2013	Subdiretor de Gestão de Inovação da Portugal Telecom
2013-2014	Diretor da Business Unit Cloud da Portugal Telecom
2014-2015	Diretor de Corporate Strategy da Sonae – SGPS, SA
2015-2018	Diretor de Group Strategy, Planning and Control da Sonae – SGPS, SA
2016-2018	Docente de Estratégia – Executive MBA da Porto Business School
2018-2019	Administrador do Centro Corporativo da Sonae – SGPS, SA
Desde 2016	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Desde 2018	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA (de 2018-dezembro 2019 Membro do Conselho de Administração)
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2018	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV
Desde 2018	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel, BV
Desde 2018	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da MKTPlace - Comércio Eletrónico, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde abril 2019	Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Sonae – SGPS, SA
Desde 2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA
Desde 2020	Membro do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L.
Desde 2021	Membro do Conselho de Administração da Sonae RE, SA
Desde julho 2021	Membro do Conselho de Administração da Sonae Food4Future, SA

Cargos exercidos noutras sociedades

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Presidente da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo

Membro do Conselho de Administração da Efanor - Serviços de Apoio à Gestão, SA

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SA

Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA

Presidente do Conselho de Administração da BA – Capital, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Pareuro BV

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA

Presidente do Conselho de Administração da Tafisa Canadá, Inc

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da BA Glass I – Serviços de Gestão e Investimentos, SA

Presidente do Conselho de Administração da BA Glass Portugal, SA

Membro do ERT - European Round Table for Industry e Membro do Steering Committee desta entidade, Presidente do Grupo de Trabalho “Jobs, Skills & Impact”

Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE

Presidente da Direção da Associação Viridía – Conservation in Action

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA

Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA

Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae FS, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Love Letters -Galeria de Arte, SA

Presidente do Conselho de Administração da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA

Presidente do Conselho de Administração da Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA

Membro do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

Membro do Conselho de Administração da Fundação Cargaleiro

José Manuel Neves Adelino

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

Margaret Lorraine Trainer

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Administradora da Caledonian Club Trust Limited – Londres – UK, desde julho 2021

Marcelo Faria de Lima

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos SA

Membro do Conselho de Administração da Amber Internacional LLC

Diretor da Baixo Augusta Hotel Ltda

Diretor da Barroquinha Estacionamentos S.A.

Sócio Gerente da CBM Holding Qualified Family, LP (Canadá)

Membro do Conselho de Administração da CBM Holding Qualified Family, LP (Nova Zelândia)

Sócio Gerente da CBM Holding Subsidiary, LP (Canadá)

Diretor Presidente da Colfax Participações, SA

Diretor da Dover Participações, SA

Diretor da GCR Administração e Participações Ltda

Diretor da Hotéis Design, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret AŞ

Sócio-Gerente da Lima & Smith Ltda

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Servicios SA de CV

Membro do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions AS

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA Sogutma Sanayi Ve Ticaret AS

Diretor da Nova Bahia Empreendimentos

Membro do Conselho de Administração da Peach Tree LLC

Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA

Diretor Presidente da Rio Verde Consultoria e Participações Ltda

Diretor da Tira-Chapéu Empreendimentos Ltda

Diretor da Hibiscus Participações SA

Diretor Presidente da Winery Participações Ltda

Diretor Presidente da Zímbro Participações, SA

Carlos António Rocha Moreira da Silva**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Vice-Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA

Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Fim do Dia, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Teak BV

Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SA (desde maio 2021)

Membro do Conselho de Administração da Fundação de Serralves

Membro do Conselho de Administração da Teak Floresta, SA

Membro do Conselho de Administração da Hakuturi, SA

Presidente do Conselho de Administração da Cerealis, SGPS, SA

Presidente da Comissão de Remunerações da Cerealis, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Cerealis Produtos Alimentares, SA

Presidente do Conselho de Administração da Cerealis Moagens, SA

Fuencisla Clemares**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Professora de Marketing Digital da ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet)

Professora convidada da IESE

Diretora em Espanha e Portugal da Google LLC

Consultora do Conselho de Administração da Cosentino, SA

Diretora interina em Itália da Google LLC

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Co-Fundador e Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Capricorn Partners

Professor e Reitor Honorário da Vlerick Business School

Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Ardo NV

Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da FBN Belgium - The Family Business Network

Membro do Conselho de Administração da Guberna, Instituto de Administradores, Bélgica

Membro do Conselho de Administração da Strongroots Limited, Irlanda

Membro do Conselho de Administração da Awacs3 Enterprises NV

Membro do Conselho de Administração da Deltronic NV

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom – SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Público – Comunicação Social, SA
Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA
Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Food4Future, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA
Membro do Conselho de Administração da Efanor - Investimentos, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Linhacom, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz – Sociedade Imobiliária, SA
Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA
Administradora única da Sekiwi, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA
Membro do Conselho de Administração da Realejo – Sociedade Imobiliária, SA
Gerente da Tangerine Wish, Lda.

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae**

Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investment, BV
Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel, BV
Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da MKTPlace - Comércio Eletrónico, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA
Membro do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L.
Membro do Conselho de Administração da Sonae RE, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Food4Future, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Nenhum

Conselho Fiscal

Qualificações Profissionais e elementos curriculares

Maria José Martins Lourenço da Fonseca

Data de Nascimento

4 de setembro de 1957

Curriculum Académico

1984	Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Prémio Doutor António José Sarmento
1987	Pós-Graduação em Estudos Europeus pelo Centro de Estudos Europeus da Universidade Católica Portuguesa
1992	Participação no Young Managers Programme no INSEAD – European Institute of Business Administration, Fontainebleau
2002	Mestre em Ciências Empresariais, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto
2015	Doutorada em Ciências Empresariais, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Experiência Profissional

1984-1985	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Microeconomia
1985-1990	Técnica de Assessoria de Estudos Económicos e Planeamento do BPI – Banco Português de Investimento, SA
1990-1992	Analista Sénior na área da Banca de Empresas do BPI – Banco Português de Investimento, SA
1991-1999	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto – área da Contabilidade
1992-1996	Subdiretora no departamento de Banco de Empresas do BPI – Banco Português de Investimento, SA
1996-2006	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) como formadora no Curso de Preparação para ROC
2002-2008	Colaboração com a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) na área da formação profissional
2008-2009	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na área da formação profissional
2015	Membro do Júri das Provas Oraís do Exame para Revisor Oficial de Contas (ROC)
2015-2021	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como formadora do Curso de Preparação para ROC
Desde 1996	Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa), na área da Contabilidade Diretora do Mestrado em Auditoria e Fiscalidade
Desde 2008	Atividade de consultoria através do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)
Desde 2016	Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2017	Presidente do Conselho Fiscal da AEGE – Associação para a Escola de Gestão Empresarial
Desde 2017	Membro do Conselho Fiscal da Ibersol, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho Fiscal da Sonae MC, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho Fiscal da SDSR – Sports Division SR, SA

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Data de Nascimento

6 de maio de 1948

Curriculum Académico

1970 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto
1986 Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

Experiência Profissional

1970-2009 Docente na Universidade do Porto:
1970-1999 - Faculdade de Economia
1988-2000 - ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais)
1989-2002 - Faculdade de Engenharia
2000-2009 - EGP – Escola de Gestão do Porto (atualmente Porto Business School)
2009-2009 - Faculdade de Economia
1978-1979 Presidente do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1983-2022 Economista em regime de profissão liberal
1990-1995 Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1995-1996 Ministro da Economia do Governo da República Portuguesa
1996-2000 Diretor Executivo da AURN – Associação das Universidades da Região Norte
1996-2006 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Celulose Beira Industrial (Celbi), SA
1997-1999 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2007 Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1997-2008 Membro do Conselho de Administração do Finibanco, SA
1999-2002 Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
1999-2006 Membro dos Conselhos Consultivos da Sonae – SGPS, SA e Sonae Indústria, SA
2000-2012 Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003 Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Elétricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2001-2011 Membro do Conselho de Administração da Finibanco Holdings, SGPS, SA
2003-2014 Encarregado de Missão do PRASD – Programa de Recuperação de Áreas e Setores Deprimidos do Ministério da Economia e Ministério da Segurança Social e do Trabalho do Governo Português
2003-2022 Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Fundação Bial
2006-2009 Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA
2007-abril 2019 Presidente do Conselho Fiscal da Sonae – SGPS, SA
2008-2022 Presidente do Conselho Fiscal da Bial - Portela e Companhia, S.A.
2008-2022 Membro do Comité de Investimento de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento
2010-2021 Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Amkor Technology Portugal, S.A. (ex-Nanium, SA)
2011-2012 Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA
2016-2019 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Amorim Turismo, SGPS, SA
2016-2019 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sociedade Figueira Praia, SA

2017-2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da SFP OnLine, SA
2017-2022	Presidente do Conselho Fiscal da GGND – Galp Gás Natural Distribuição, SA
2017-2022	Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo. Anteriormente (janeiro 2014 a novembro de 2017) integrou este órgão como vogal
2019-2020	Vogal do Conselho Fiscal do Banco L. J. Carregosa, SA
2019-2022	Membro do Conselho Fiscal da Sonae – SGPS, SA
2019-2021	Membro Não Executivo do Conselho de Administração da SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultoria Empresarial e Fomento da Inovação, SA
2020-2021	Presidente do Conselho Fiscal da RACE – Refrigeration & Air Conditioning Engineering, SA
2021-2022	Presidente do Conselho Fiscal da Cerealis – SGPS, SA

Manuel Heleno Sismeiro

Data de Nascimento

5 de janeiro de 1945

Curriculum Académico

1964	Contabilista, ICL – Lisboa
1971	Licenciatura em Finanças, ISCEF – Lisboa

Experiência Profissional

1965-1966	Professor de Contabilidade e Cálculo Comercial do curso geral de Comércio – Escola Industrial e Comercial de Leiria
1970-1971	Técnico no Serviço de Organização e Métodos – Banco da Agricultura
1971-1981	Assistente tendo lecionado aulas teórico-práticas de Matemática, Estatística, Econometria e Investigação – Instituto Superior de Economia de Lisboa
1974-1975	Revisor Oficial de Contas Assistente de Auditoria – Arthur Young & Co
1974-1976	Assistente (primeiro ano letivo) e encarregado da regência (no segundo ano letivo) da cadeira de Contabilidade Geral do Curso de Gestão – Universidade Católica Lisboa
1976-1977	Técnico colocado no Gabinete de Estudos Económicos e no Departamento de Controle das empresas associadas – Banco Borges & Irmão
1977-1980	Chefe de Divisão da Gestão e Controle de Armazéns. Responsável pela gestão de stocks dos armazéns centrais da empresa e de um projeto de implantação a nível nacional do informatizado do controle e gestão de stocks - CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal
	Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados, desde 1998 PricewaterhouseCoopers - auditores e revisores oficiais de contas
	Responsável pela auditoria e revisão oficial de contas nos mais diversos sectores da atividade económica. Empresas mais importantes:
1980-2008	Sonae (grupo); Amorim (grupo); Unicer (grupo); Sogrape (grupo); Barros (grupo); TMG (grupo); Lactogal (grupo); Aveleda (grupo); RAR (grupo); Cires; Ford; REN
	Responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades 1982 a 2008
	Diretor da Divisão de Auditoria no período 1998 - 2002 e membro do Comité Executivo (órgão de gestão) da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período
2009-2017	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA
2010-2017	Presidente do Conselho Fiscal da Segafredo Zanetti (Portugal) – Comercialização e Distribuição de Café, SA
2014	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA)
2015	Presidente do Conselho Fiscal do Banif – Banco de Investimento, SA
Desde 2008	Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno
Desde 2009	Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal – Produtos Farmacêuticos, SA

Desde 2009 Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Desde 2018 Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Arauco, SA

Cargos exercidos noutras sociedades

Maria José Martins Lourenço da Fonseca

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Presidente do Conselho Fiscal da SDSR – Sports Division, SR, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae MC, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho Fiscal da Ibersol, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da AEGE – Associação para a Escola de Gestão Empresarial

Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)

Consultadoria no Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Universidade Católica Portuguesa – CRP

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Presidente do Conselho Fiscal da GGND - Galp Gás Natural Distribuição, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Bial – Portela e Companhia, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Cerealis – SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, SA

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Amkor Technology Portugal, SA

Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative

Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo

Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Fundação Bial

Manuel Heleno Sismeiro

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

Cargos exercidos noutras entidades

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Arauco, SA

Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal – Produtos Farmacêuticos, SA