


## Relatório do Governo de Sociedade

<b>Parte I: Estrutura Acionista, Organização e Governo Societário</b>	<b>3</b>
A. Estrutura Acionista	
B. Órgãos Sociais e Comissões	
C. Organização Interna	
D. Remunerações	
E. Transações com Partes Relacionadas	
<b>Parte II: Avaliação do Governo Societário</b>	<b>52</b>
<b>Parte III: Relatório sobre remunerações</b>	<b>70</b>
<b>Anexo</b>	<b>78</b>



**Thriving together,  
construímos  
confiança.**

# Parte I

## Estrutura Acionista, Organização e Governo Societário

### A. Estrutura Acionista

#### I. Estrutura do Capital Social

##### 1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sonae – SGPS, S.A. (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 um (1) euro.

A distribuição do capital social 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 qualquer restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade.

##### 3. Ações Próprias

A 31 de dezembro de 2025, a Sociedade detinha 55.221.933 ações próprias em carteira, representativas de 2,76% do capital social, 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.

##### 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 2025, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários (CVM), e de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto 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 CVM, em cumprimento do artigo 29-H do CVM.

Acionista	N.ºações	% Participação no capital social	% Capital social e direitos de voto*	% direitos de voto passíveis de exercício**
<b>Efanor Investimentos, SGPS, S.E.***</b>				
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%	10,2891%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, S.E.)	849.533.095	42,4767%	42,4767%	43,6828%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (Administradora da Sonae SGPS, S.A. e da Efanor Investimentos, SGPS, S.E.)	1.207.214	0,0604%	0,0604%	0,0621%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Administrador da Sonae, SGPS, S.A. e da Efanor Investimentos, SGPS, S.E.)	1.650.067	0,0825%	0,0825%	0,0848%
Através de Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (Administrador da Sonae, SGPS, S.A. e da Efanor Investimentos, SGPS, S.E.)	641.945	0,0321%	0,0321%	0,0330%
Através da Migracom, S.A. (Sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.E. e da Sonae, SGPS, S.A., Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	4.786.242	0,2393%	0,2393%	0,2461%
Através da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.E. e da Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	2.021.855	0,1011%	0,1011%	0,1040%
Através da Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, S.E. e da Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	662.987	0,0331%	0,0331%	0,0341%
Através de Carlos António Rocha Moreira da Silva (Administrador da Sonae SGPS, SA e da Efanor Investimentos, SGPS, S.E.)	50.000	0,0025%	0,0025%	0,0026%
<b>Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, S.E.</b>	<b>1.060.653.405</b>	<b>53,033%</b>	<b>53,033%</b>	<b>54,5385%</b>
Criteria Caixa, S.A.U.	100.018.273	5,0009%	5,0009%	5,1429%
<b>Total imputável à Criteria Caixa, S.A.U.</b>	<b>100.018.273</b>	<b>5,0009%</b>	<b>5,0009%</b>	<b>5,1429%</b>

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade por referência a 31 de dezembro de 2025.

\* 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 Efanor Investimentos, SGPS, SE 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.

Informação atualizada relativa às participações qualificadas encontra-se disponível no website da sociedade, <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 nº 5 do art.º 447º do Código das Sociedades Comerciais (CSC)

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 estas estreitamente relacionadas nos termos do artigo 29.º-R do Código dos Valores Mobiliários, e descritivo das transações efetuadas sobre os referidos valores mobiliários no decurso de 2025.

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2025	Saldo em 31.12.2025
		Número	Preço médio (€)	Número	Preço médio (€)		Número
<b>Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)</b>							
Efanor Investimentos, SGPS, SE (1)						Minoritário	
Migracom, SA (3)						Dominante	
Sonae - SGPS, SA - Ações							1 650 067
Compra	14/01/2025	115 000	0,902				
Compra	15/01/2025	155 000	0,907				
Compra	16/01/2025	61 248	0,909				
<b>Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*) (**)</b>							
Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (6)						Dominante	
Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (7)						Dominante	
Sonae - SGPS, SA - Ações							641 945
Compra	01/04/2025	138 246	1,062				
Alienação	03/09/2025			700 000	1,27		
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)</b>							
Efanor Investimentos, SGPS, SE (1)						Minoritário	
Sonae - SGPS, SA - Ações							1 207 214
Compra	12/12/2025	189 314	1,614				
Sonae - SGPS, SA - Obrigações							572
Linhacom, SGPS, SA (5)						Dominante	
<b>Carlos António Rocha Moreira da Silva (*) (**)</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							50 000
<b>Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh (*)</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							112 300
<b>João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores (*)</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							481 653
Compra	01/04/2025	195 722	1,062				
<b>Eduardo Humberto dos Santos Piedade (****)</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							35 639

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2025	Saldo em 31.12.2025
		Quantidade	Valor Md. (€)	Quantidade	Valor Md. (€)		Quantidade
<b>(1) Efanor Investimentos, SGPS, SE</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							200 100 000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
<b>(2) Pareuro, BV</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							849 533 095
<b>(3) Migracom, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							4 786 242
Sonae - SGPS, SA - Obrigações							1 908
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
<b>(4) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							5 398 465
Sonae - SGPS, SA - Obrigações							1 986
<b>(5) Linhacom, SGPS, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							0
Alienação	12/12/2025			189 314	1,614		
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritária	
<b>(6) Enxomil - Consultoria e Gestão, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							2 021 855
<b>(7) Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA - Ações							662 987

\* Administrador da Sociedade

\*\* Administrador da Efanor Investimentos SGPS, SE (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)

\*\*\*\* Administrador da Sonae – SGPS, S.A. desde 3 de julho de 2025. Foi considerado o período compreendido entre essa data e 31 de dezembro do mesmo ano.

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

O Conselho de Administração não tem competência para deliberar sobre esta matéria, sendo uma competência exclusiva da 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 os (as) titulares de participações qualificadas e a Sociedade.

# 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 2023 foram eleitos para membros da Mesa, para o mandato 2023-2026:

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 CVM. 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 enviado ou entregue ao(à) Presidente da Mesa da Assembleia Geral até ao início dos trabalhos (ou, participando na Assembleia Geral por via telemática, no prazo estabelecido na respetiva convocatória), que contenha 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 no website 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 certificada 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 do representante legal, pessoa física, reconhecida com menção da qualidade e poderes para a prática do ato. No caso de a 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 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 2025, teve lugar na sede da Sociedade e 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.

Foram disponibilizados aos acionistas todos os meios necessários para o exercício do voto por via eletrónica, os quais foram verificados de forma a assegurar a autenticidade e a confidencialidade. Os acionistas foram igualmente munidos de toda a informação solicitada relativa 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 CVM

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

#### 14. Quórum Deliberativo

Nos termos estatutários, a Assembleia Geral só pode deliberar em primeira convocação se estiverem presentes ou representados(as) acionistas que detenham mais de cinquenta por cento (50%) do capital social.

Em segunda convocação, a Assembleia Geral pode deliberar independentemente do

número de acionistas presentes ou representados 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 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.

Os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal eleitos para o mandato 2023-2026, foram avaliados ao abrigo da Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril de 2021, a qual se encontrava em vigor à data da respetiva eleição.

A [Política atualmente em vigor](#), constitui a proposta número quatro, apresentada e aprovada na referida Assembleia Geral Anual de 28 de abril de 2023. A referida política, numa lógica de continuidade com a sua versão anterior, é orientada pela afirmação de diversos princípios estruturantes, incluindo quanto à diversidade, que aqui se transcrevem:

#### “1. Finalidade da Política

Os candidatos a membros dos órgãos de administração e fiscalização da Sonae – SGPS, S.A. (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, com particular atenção à igualdade entre homens e mulheres, 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, a nacionalidade, as habilitações académicas e o background profissional. A composição dos órgãos societários deverá, em qualquer caso e a todo o tempo, cumprir a diversidade de género imposta pela lei e

enquadrada no quadro recomendatório vigente.

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](http://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 os limiares referidos no artigo 5.º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto.

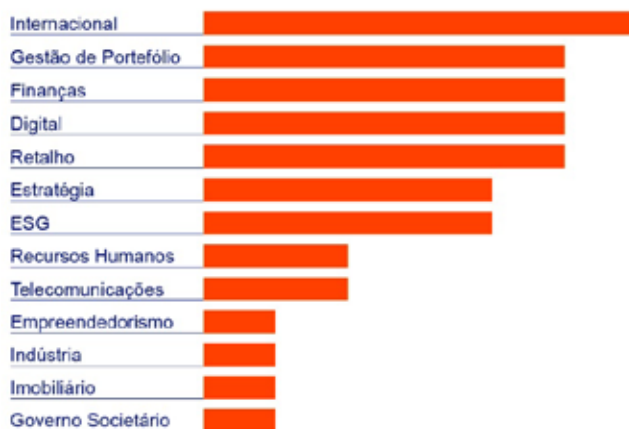
Adicionalmente, a Sociedade tem vindo a aprovar, desde 2019, um [Plano para a Igualdade de Género](#), aplicável aos colaboradores e membros dos órgãos sociais do Grupo.

A diversidade e a experiência profissional dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal encontram-se descritas na Parte IV - Anexo, do presente Relatório, e na tabela abaixo, por referência ao Conselho de Administração.

## Diversidade do Conselho de Administração



## Principais áreas de competência



## 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) pela Assembleia Geral para integrar o Conselho de Administração.

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 Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização 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 (3) e um máximo de treze (13), eleitos pelos(as) acionistas em Assembleia Geral, tendo o(a) Presidente do Conselho de Administração voto de qualidade.

Na Assembleia Geral Anual de 28 de abril de 2023, foram eleitos(as) os membros para integrar o Conselho de Administração no mandato 2023-2026, que atualmente tem a seguinte composição:

Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do presente mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Paulo Azevedo)	2000	2026
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (Ângelo Paupério)	2000	2026
José Manuel Neves Adelino (José Neves Adelino)	2007	2026
Marcelo Faria de Lima	2015	2026
Carlos António Rocha Moreira da Silva (Carlos Moreira da Silva)	2019	2026
Fuenciscla Clemares	2019	2026
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh (Philippe Haspeslagh)	2019	2026
Eve Henrikson	2023	2026
Maria Teresa Ballester Fornes (Maria Teresa Ballester)	2023	2026
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (Cláudia Azevedo)	2019	2026
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores (João Dolores)	2019	2026
Eduardo Humberto dos Santos Piedade (Eduardo Piedade)	2025	2026

A 3 de julho de 2025, João Nonell Günther Amaral renunciou ao cargo de membro executivo do Conselho de Administração. Eduardo Humberto dos Santos Piedade, foi cooptado, na mesma data. Esta cooptação será submetida a ratificação na próxima Assembleia Geral Anual.

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

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 número adequado de membros independentes.

Esta composição é ajustada à dimensão, natureza e complexidade dos negócios desenvolvidos pela Sociedade e pelo Grupo, bem como aos riscos inerentes, garantindo uma competente supervisão, monitorização e avaliação eficazes da atuação dos membros executivos do Conselho de Administração.

A Sociedade dispõe assim de um Conselho de Administração composto por doze membros, nove dos quais são membros não-executivos.

Conselho de Administração	
Paulo Azevedo	Presidente Não Executivo
Ângelo Paupério	Administrador Não Executivo
José Neves Adelino	Administrador Não Executivo
Marcelo Faria de Lima	Administrador Não Executivo
Carlos Moreira da Silva	Administrador Não Executivo
Fuenciscla Clemares	Administradora Não Executiva
Philippe Haspelagh	Administrador Não Executivo
Eve Henrikson	Administradora Não Executiva
Maria Teresa Ballester	Administradora Não Executiva Independente
Cláudia Azevedo	CEO – Presidente da Comissão Executiva
João Dolores	CFO – Administrador Executivo
Eduardo Piedade	CDO – Administrador Executivo

No que respeita à independência dos membros do Conselho de Administração, a Sociedade adota os critérios definidos na Recomendação IV.2.4 do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (“IPCG”), na sua revisão de 2023, critérios estes que se mostram coincidentes com os da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Na avaliação da independência dos membros do Conselho, adota-se assim uma abordagem abrangente que contempla a cobertura completa dos critérios clássicos de independência, verificando relações laborais ou comerciais dos últimos três anos, a existência de vínculos com acionistas detentores de participações superiores a 2% do capital social e a presença de vínculos familiares diretos, a verificação da ausência de remuneração extra além do cargo exercido na sociedade, a avaliação das relações com *stakeholders*-chave – como clientes, fornecedores significativos e auditores externos – e o histórico de mandatos.

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

São assim considerados independentes, à luz dos critérios acima referidos, os(as) seguintes Administradores(as) Não Executivos(as):

Membros Não Executivos Independentes
Marcelo Faria de Lima
Fuencisla Clemares
Philippe Haspeslagh
Eve Henrikson
Maria Teresa Ballester

De acordo com as melhores práticas de governo societário e em cumprimento do estabelecido no nº 3 do artigo 1.º do Regulamento do Conselho de Administração, o Conselho de Administração, na sua reunião de 9 de maio de 2023, designou o Administrador José Neves Adelino como Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”). Em 16 de maio de 2023, o Conselho de Administração nomeou o Administrador Philippe Haspeslagh como Administrador Independente Sénior (“SID Director”). Em continuidade com o modelo consistentemente praticado pela Sociedade, estes membros não executivos, no contexto das respetivas responsabilidades atribuídas pelo Conselho de Administração e enquanto, respetivamente “Lead Director” e “SID 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 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, Paulo Azevedo, e a Presidente da Comissão Executiva, Cláudia Azevedo, são irmãos, acionistas e membros do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.E., sociedade a quem é imputado o controlo da maioria do capital social e dos direitos de voto da Sonae. Os Administradores Não Executivos Ângelo Paupério e Carlos Moreira da Silva são ambos Administradores da Efanor Investimentos, SGPS, S.E..

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 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:



A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes direções corporativas:



### Legal e Governo Corporativo

Principais responsabilidades:

- Apoio legal ao órgão de administração;
- Acompanhamento da evolução do enquadramento legislativo, regulatório e de *Corporate Governance* aplicável e dos respetivos riscos;
- Apoio legal ao centro corporativo e às suas áreas;
- Apoio legal à atividade da Sonae e gestão de portefólio;
- Relação com a Euronext Lisbon, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e com os(as) acionistas no âmbito de temas legais;
- Gestão legal da política do Governo das Sociedades, com vista ao cumprimento das melhores práticas;
- Coordenação da partilha de experiências e conhecimento em matéria de governo das sociedades e de outras questões legais dentro do Grupo;

- Participação ativa em fóruns de discussão promovidos por entidades supervisoras e/ou entidades emitentes;
- Apoio legal transversal nos projetos de M&A (*mergers and acquisitions*);
- Assegurar, quando aplicável, o cumprimento das normas e/ou divulgações exigidas pela legislação aplicável às sociedades cotadas, bem como garantir que os regulamentos e as recomendações em matéria de *Corporate Governance* são cumpridos;
- Organização e gestão do processo das Assembleias Gerais Anuais e das Assembleias Gerais Extraordinárias;
- Participação, em representação da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de *Corporate Governance* em Portugal.

### Assuntos Fiscais

Principais responsabilidades:

- Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais;
- Apoio na definição das estruturas societárias, nomeadamente no apoio à internacionalização;
- Consultoria nas atividades de Fusões e Aquisições, bem como às operações de reestruturação;
- Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proativa de 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.
- Apoio na implementação de processos de negócio com impactos fiscais.

### Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

- Execução de auditorias aos processos mais relevantes dos negócios, auditorias de segurança alimentar e auditorias aos sistemas de informação e auditorias sobre

proteção de dados pessoais dos negócios de retalho, imobiliário (Sierra) e gestão de investimentos (Bright Pixel) e Serviços Financeiros (Universo);

- Apoio operacional à comissão de coordenação de auditoria da Sonae.

### Marca e Comunicação

Principais responsabilidades:

- Proteger e desenvolver a reputação da Sonae, orientados pelos seus valores;
- Comunicar eficazmente a cultura, os valores e o propósito da Sonae a stakeholders internos e externos;
- Fortalecer a pegada digital da Sonae, aproveitando a tecnologia para promover um envolvimento impactante e oferecer experiências consistentes e de confiança em todos os canais;
- Desenvolver e implementar uma estratégia de ativismo corporativo para criar impacto social duradouro, fortalecendo comunidades através de parcerias, investimento social e programas de voluntariado.

### 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 riscos financeiros adequados;
- 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 da tesouraria pagamentos e 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, cambiais e de *commodities*;

- Apoio à comissão de finanças da Sonae;
- Suporte à elaboração do reporte 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 dilligence*, 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, assegurando que esta se mantém atualizada;
- Desenvolvimento, implementação, revisão e manutenção de processos e metodologias de gestão de risco;
- Acompanhamento 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 operacional ao grupo consultivo de gestão de risco da Sonae;
- Liderar a estratégia de cibersegurança na organização, definindo políticas, normas e boas práticas de segurança, com base em indicadores de risco;
- Promover uma cultura de privacidade, garantindo a conformidade com a legislação aplicável através da monitorização dos riscos;
- Liderar o processo de transferência dos riscos transversais a toda a organização para o mercado segurador, cumprindo com os níveis de apetite ao risco;

- Acompanhar os planos de mitigação de risco e monitorizar os principais indicadores de risco.

### 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 de 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 de IOW, propondo novas políticas e orientações sobre boas práticas para trabalhar melhor.

### Planeamento estratégico

Principais responsabilidades:

- Apoiar o desenvolvimento da estratégia, tanto ao nível corporativo como ao nível das unidades de negócio;
- Desafiar os negócios e as áreas corporativas quanto aos seus objetivos, com vista à melhoria contínua e à otimização da eficiência, desempenho e resultados da Sonae.
- Impulsionar decisões relativas à alocação de capital aos negócios existentes e a novas oportunidades de negócio, em linha com os objetivos estratégicos da Sociedade;
- Avaliar as condições e tendências de mercado, promovendo um entendimento partilhado ao nível do centro corporativo e dos negócios;
- Monitorização, implementação e partilha de informação macroeconómica relevante para os vários negócios.

## Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- 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;
- Suporte ao ciclo de planeamento estratégico do grupo, nomeadamente na compreensão e avaliação dos planos estratégicos e financeiros dos negócios do grupo, principais contributos e implicações ao nível consolidado;
- Coordenação do processo anual de orçamento da Sonae e realização do controlo relativo à sua execução;
- 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.

## People and Leadership

Principais responsabilidades:

- Liderar a função de Recursos Humanos, moldando ativamente a cultura do Grupo, a atitude de liderança e a sua “*Employee Value Proposal*”;
- Maximizar o valor no longo prazo das empresas do portefólio, garantindo que os negócios da Sonae se mantêm competitivos e que têm as competências necessárias no futuro, através da ativação e entrega, em articulação 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 em matéria de cultura e gestão de Talento, 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 uma leitura comum entre as diferentes empresas do Grupo, respeitando simultaneamente um modelo organizacional descentralizado;

- Tutelar o grupo consultivo de Recursos Humanos de forma a garantir alinhamento entre as empresas do Grupo e a consistência das práticas de RH com a respetiva estratégia;
- Apoio ao Conselho de Administração no sentido de assegurar condutas e comportamentos consistentes com os valores e a cultura da Sonae;
- Assegurar que os altos quadros do Grupo são compostos por pessoas com o talento adequado, que promova um forte alinhamento com os objetivos estratégicos e a visão de longo prazo da Sonae;
- Dar apoio à Comissão de Nomeação e à Comissão de Remuneração, assegurando o alinhamento com as melhores práticas e as prioridades estratégicas do Grupo.

## Relações com Investidores

Principais responsabilidades:

- Gestão da relação entre a Sonae e a comunidade financeira, nomeadamente com investidores e analistas, através de contactos e da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa;
- Apoio ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva, providenciando-lhes informação relevante sobre o mercado de capitais assim como *feedback* da comunidade financeira relativo à Sonae;
- Apoio à comunicação externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais e dos órgãos de comunicação social.

## Relações Institucionais

Principais responsabilidades:

- Gerir a representação institucional do Grupo junto de entidades políticas, organismos públicos e organizações não-governamentais, bem como a participação institucional em fóruns estratégicos, nacionais e internacionais, com impacto na definição do ambiente regulatório;
- Analisar o processo político e o quadro legislativo da União Europeia e de Portugal, com vista a identificar riscos e oportunidades, especialmente aqueles que afetam as diferentes áreas de atividade da Sonae, bem como promover estratégias de ação consequentes;
- Produzir e disseminar análises e posições transversais ao Grupo, que, quando partilhadas com partes interessadas externas, procuram contribuir para a criação de um ambiente de negócios mais dinâmico e competitivo;

- Construir relações duradouras de modo a reforçar a reputação do Grupo como um parceiro-chave no desenvolvimento de um contexto económico equilibrado.

## Sustentabilidade

Principais responsabilidades:

- Apoiar a Comissão Executiva na definição, implementação e monitorização da estratégia de sustentabilidade da Sonae de modo a assegurar o alinhamento com os objetivos corporativos de longo prazo e com as melhores práticas internacionais;
- Liderar a implementação de iniciativas de sustentabilidade para elevar e dar visibilidade às melhores práticas de sustentabilidade transversais aos diversos negócios do Grupo;
- Coordenar a atividade do Grupo Consultivo de Sustentabilidade, enquanto plataforma de partilha de conhecimento, com o objetivo de promover a colaboração e acelerar os resultados das empresas do Grupo Sonae;
- Estabelecer uma rede, interna e externa, de consultores e de soluções que promovam a inovação e a realização de experiências em matéria de sustentabilidade, superando os principais desafios;
- Consolidar a gestão e a performance em matéria de sustentabilidade das empresas do Grupo, de modo a assegurar um reporte e uma comunicação efetiva com os principais *stakeholders*;
- Representar a Sonae junto das entidades e fóruns relevantes (a nível nacional e internacional) e promover a consciencialização e conhecimento da sustentabilidade interna e externamente.

## Accounting and 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; e 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;
- Apoiar e monitorizar os processos de auditorias anuais, em coordenação com o Conselho Fiscal;

- Coordenação com o Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas.

## Transformação

Principais responsabilidades:

- Liderar iniciativas de transformação: liderar iniciativas que visam promover mudanças positivas dentro da Sonae, estendendo o seu impacto para além das fronteiras da organização. As principais áreas de atuação incluem:
  - Transformação Cultural: atuar como catalisador no processo de transformação cultural, de modo a posicionar estrategicamente a Sonae para os desafios das próximas décadas;
  - Requalificar Trabalhadores: apoiar programas de requalificação pensados para habilitar pessoas, promovendo a aprendizagem ao longo da vida, e facilitando a transformação das empresas rumo a um futuro mais sustentável;
  - Colaborar com partes interessadas (*Stakeholders*): colaborar de modo efetivo com os *stakeholders* internos e externos à organização, de modo a estabelecer parcerias que reforcem o alcance e a efetividade das iniciativas de transformação;
  - Contribuir como parceiro especializado: contribuir com expertise para iniciativas relevantes que possam beneficiar do conhecimento da equipa e de orientação em matéria de transformação cultural e iniciativas educacionais, de forma a assumir um papel de relevo na modulação das decisões estratégicas;
  - Antecipação proativa de iniciativas: antecipar necessidades adicionais de iniciativas de transformação que tenham importância estratégica. Manter-se na vanguarda no que respeita à identificação de oportunidades emergentes para mudanças positivas.

A Sociedade criou igualmente as seguintes estruturas permanentes de coordenação e partilha de conhecimento, todas elas presididas por membros do seu Conselho de Administração:

### Comissão de Finanças e Tesouraria

A Comissão de Finanças e Tesouraria é composta por cada um(a) dos(as) Administradores(as) detetores do pelouro da área financeira, (CFOs ou diretores 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 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 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 dos 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 o conhecimento especializado em matéria de gestão de risco, promovendo a discussão da matéria.

### 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 com 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 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 de 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 implementação dos programas de IOW a decorrer;
- Decidir quanto à alocação de recursos.

### Grupo Consultivo de Sustentabilidade

O Grupo Consultivo de Sustentabilidade, apoiado pelo Presidente do Conselho de Administração da Sonae e pela CEO, é presidido pelo *Chief Development Officer*, e é composto pelos(as) administradores(as) e diretores(as) da Sociedade e dos seus vários negócios com responsabilidade sobre temas de sustentabilidade. Este grupo consultivo reúne trimestralmente, tendo como principais objetivos:

- Construir uma visão comum no domínio da gestão da sustentabilidade integradas nos diversos negócios das empresas Sonae;
- Recomendar a implementação de diretrizes comuns ao nível da sustentabilidade, alinhada, sempre que tal seja exequível, com a agenda das Nações Unidas e outras referências internacionais;
- Promover a partilha e desafiar a criação de momentos de debate em matéria de tendências de mercado e cenários futuros, beneficiando do conhecimento de especialistas externos e estudo de casos de referência;
- Garantir a comunicação das recomendações aos diversos órgãos de administração da Sonae, de modo a promover o alinhamento e a sua implementação;
- Coordenar projetos e grupos de trabalho transversais, de modo a promover a colaboração das diversas empresas da Sonae;
- Incentivar práticas de partilha e reporte dentro do Grupo, permitindo um progresso mais abrangente e consistente e uma comunicação mais uniforme 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 Legal**, com o objetivo de promover a partilha de conhecimento entre equipas jurídicas do grupo, incentivar a ampla discussão de questões jurídicas essenciais e apoiar o desenvolvimento de abordagens consistentes na interpretação jurídica, bem como na definição de políticas 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, *networking*, 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 e o *networking* para a criação de oportunidades no domínio das iniciativas de internacionalização da Sonae;

**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 atingido 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 e os documentos de apoio sobre os temas a discutir em cada reunião são disponibilizados ao Conselho de Administração com uma antecedência mínima de sete (7) dias em relação à data da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2025, realizaram-se 9 (nove) 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 por estes(as) 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 internacionais.

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 por KPI (*Key Performance Indicators*) divididos em duas dimensões, cada uma delas com um peso de 50%. KPIs de Criação de Valor Económico (“KPIs What”), que avaliam o desempenho financeiro e estratégico, e KPIs de Criação de Valor Social e Ambiental (“KPIs How”), que avaliam o desempenho em áreas

com Pessoas, Planeta e outras prioridades estratégicas, sendo que esta dimensão inclui, também, um KPI de avaliação individual, que pode combinar indicadores subjetivos e objetivos.

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.

A Política de Remuneração para o quadriénio 2023-2026, encontra-se disponível, na versão atualmente em vigor, com as alterações aprovadas na Assembleia Geral Anual de 2024 e na Assembleia Geral Anual de 2025, 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 ao presente Relatório.

## c. Comissões do Conselho de Administração

### 27. Identificação das Comissões Criadas pelo Conselho de Administração

Encontram-se 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](#).

Foi ainda constituída pelo Conselho de Administração a Comissão de Ética, a qual tem competências específicas na promoção do Código de Ética e de Conduta da Sociedade, que inclui o regulamento de funcionamento da Comissão de Ética e pode ser consultado em <https://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, de acordo com o previsto na legislação aplicável e no respetivo Regulamento.

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 de Gestão, e Demonstrações Financeiras;
- Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais da Sociedade;
- Deliberações sobre mudança de sede social e sobre o 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.

Além da gestão corrente da Sociedade, compete ainda à Comissão Executiva, nomeadamente:

- Apoiar o Conselho de Administração na supervisão da direção estratégica e da performance financeira, na gestão do portefólio, na gestão de risco e no estrito cumprimento da legislação aplicável;
- Recomendar e submeter à aprovação do Conselho de Administração a estratégia as políticas e as principais decisões de negócio e de alocação de capital da Sociedade, implementando as mesmas após serem aprovadas pelo Conselho de Administração e reportando periodicamente a este o seu desenvolvimento e os seus resultados;
- Preparar e propor à aprovação do Conselho de Administração o plano estratégico e financeiro do Grupo, bem como o orçamento anual consolidado e os investimentos a realizar;
- Representar a Sonae nos Conselhos de Administração das diferentes unidades de negócio do Grupo, exercendo uma influência ativa sobre a estratégia e gestão das mesmas, de forma a assegurar que estes estão alinhados com a estratégia corporativa e de sustentabilidade, com os planos financeiros e com os objetivos do Grupo, assim como com os valores e políticas da Sonae;
- Rever e aprovar as demonstrações financeiras e os reportes periódicos, os orçamentos anuais, e os planos estratégicos e financeiros das unidades de negócio do Grupo, através da sua presença nos respetivos Conselhos de Administração;
- Reportar, trimestralmente, ao Conselho de Administração os resultados financeiros consolidados da Sociedade e das suas unidades de negócio, bem como preparar e propor ao Conselho de Administração as propostas de comunicação de resultados ao mercado, de acordo com as exigências legais aplicáveis;

- Manter uma comunicação transparente e eficaz com os *stakeholders* da Sociedade, procurando estar envolvida nas discussões relevantes e que impactem a Sociedade enquanto entidade cotada, assim como com os investidores institucionais e de retalho, os analistas financeiros, e com o setor bancário de forma a captar financiamento externo para suportar as operações da Sociedade, financiar projetos e garantir o seu crescimento sustentável;
- Garantir que a Sociedade dispõe de sistemas de controlo interno eficazes, processos de gestão de risco robustos e que cumpre com as exigências legais e regulatórias aplicáveis, sem prejuízo das competências de acompanhamento e fiscalização que nesta matéria estão atribuídas a outros órgãos da sociedade e comissões do Conselho de Administração, nomeadamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças.

## 28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva tem a seguinte composição:

Comissão Executiva	
Cláudia Azevedo	CEO
João Dolores	CFO
Eduardo Piedade*	CDO

\*A 3 de julho de 2025, João Nonell Günther Amaral renunciou ao cargo de membro executivo do Conselho de Administração. Na mesma data, Eduardo Piedade, foi cooptado para o cargo de CDO.

### 28.1. Funcionamento da Comissão Executiva

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que qualquer um dos seus membros requeira a sua convocação. A Comissão Executiva não poderá funcionar sem a presença da maioria dos seus membros, podendo qualquer administrador executivo fazer-se representar nas reuniões da Comissão Executiva por qualquer outro membro mediante carta dirigida ao Presidente da Comissão, indicando o dia e hora da reunião a que se destina, a qual será mencionada na ata e arquivada. A participação através de meios telemáticos e o voto por correspondência são permitidos, nos termos da lei.

As deliberações da Comissão Executiva são tomadas por unanimidade dos votos expressos.

As deliberações tomadas nas reuniões da Comissão Executiva são registadas em atas, nas quais são igualmente registadas as presenças, os temas discutidos e as decisões tomadas. As agendas e as atas das reuniões deverão ser partilhadas atempadamente com o Presidente do Conselho de Administração.

A Comissão Executiva deverá apresentar ao Conselho de Administração, trimestralmente, um resumo da sua atividade mais relevante no período em causa e os respetivos resultados, recomendações e propostas, assim como prestar todos os esclarecimentos e informações solicitadas.

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

Os membros da Comissão Executiva, tal como todos os membros do Conselho de Administração, deverão obter 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 as quais 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 2025, realizaram-se 15 (quinze) 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, em número e com experiência considerados adequados tendo em conta tanto a dimensão da Sociedade como a complexidade da sua atividade e riscos inerentes à mesma, cujo funcionamento se encontra estabelecido no respetivo 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) Rever as demonstrações financeiras consolidadas e separadas, os relatórios consolidados anuais e intercalares da Sociedade, e outros documentos e comunicados a serem divulgados externamente e reportar as suas conclusões ao Conselho de Administração, antes da sua aprovação e assinatura por este órgão;
- b) Aconselhar o Conselho de Administração, relativamente à adequação e suficiência da informação interna fornecida pela Comissão Executiva, incluindo os sistemas standards de controlo interno e gestão de riscos implementados pela Comissão Executiva;
- c) Assegurar o contacto com o Conselho Fiscal na nomeação, definição de responsabilidades e remuneração do Auditor Externo;
- d) Aconselhar o Conselho de Administração em matéria de qualidade e independência das funções de Auditoria Interna e de Gestão de Risco, assim como na nomeação do Auditor Interno e do responsável pela Gestão de Risco;
- e) Rever o escopo da função de Auditoria Interna e da sua relação com o escopo da Auditoria Externa, incluindo efetuar a análise com o Auditor Externo, o Auditor Interno e o responsável de Gestão de Risco, dos respetivos relatórios periódicos, bem como os relatórios de controlo interno (partilhados em simultâneo com o Conselho Fiscal), aconselhando em conformidade o Conselho de Administração;
- f) Acompanhar as questões relativas ao governo societário, verificando o cumprimento pela Sociedade das melhores práticas de corporate governance, sendo responsável por (i) apoiar e desfiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo da Sociedade; (ii) monitorizar o cumprimento das recomendações para sociedades cotadas constantes do Código de Governo das Sociedades, em vigor a cada momento; e (iii) garantir que a Sonae é representada em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

No exercício das suas competências e atribuições a CAF terá particular atenção:

- i. Aos sistemas de controlo interno, de controlo de negócio e gestão de risco (incluindo cibersegurança, proteção de dados e saúde e segurança), operacionalizados pela equipa de gestão, bem como a responsabilidade do Conselho de Administração na revisão destas áreas.
- ii. Quaisquer alterações de políticas e práticas contabilísticas;
- iii. Ajustamentos significativos em resultado de auditorias;
- iv. O pressuposto de continuidade das operações;
- v. O desenvolvimento de rácios financeiros relevantes, bem como de alterações de ratings da Sociedade, formais ou informais, incluindo relatórios de agências de rating;
- vi. O cumprimento dos standards em matéria de contabilidade;
- vii. O cumprimento dos requisitos e regulamentos legais e estatutários, em particular no domínio financeiro;
- viii. As exposições financeiras significativas na área da tesouraria (tais como riscos cambiais, riscos de taxa de juro e derivados);
- ix. Quando perante temas críticos sujeitos a interpretação e à adoção de possíveis soluções alternativas, avaliar os respetivos impactos para a Sociedade;
- x. Fraudes e apropriação indevida de valores/fundos;
- xi. Desenvolvimentos em matérias de governo societário da Sociedade;
- xii. Transações com partes relacionadas, incluindo quaisquer transações que envolvam risco significativo em matéria de preços de transferência, nomeadamente a revisão e aprovação do relatório semestral de transações com partes relacionadas disponibilizado pelo Departamento responsável pelas áreas administrativa e contabilística da Sociedade, e a emissão de parecer prévio a todas as transações entre a Sonae e as suas partes relacionadas que, com base no referido relatório, cumpram os critérios previstos na política da Sociedade sobre esta matéria.

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 (7) membros designados pelo Conselho de Administração, em número e com experiência considerados adequados tendo em conta tanto a dimensão da Sociedade como a complexidade da sua atividade e riscos inerentes à mesma. Todos os seus membros são 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 Neves Adelino	Presidente Não Executivo
Ângelo Paupério	Não Executivo
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo
Fuencisla Clemares	Não Executivo Independente
Philippe Haspesslagh	Não Executiva Independente
Eve Henrikson	Não Executivo Independente
Maria Teresa Ballester	Não Executiva Independente

## Modo de Funcionamento

Esta Comissão reúne, pelo menos, seis (6) vezes por ano e sempre que convocada pelo(a) seu(sua) Presidente ou requerida por dois dos seus membros, pelo Presidente do Conselho de Administração, ou pela Comissão Executiva.

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

No exercício de 2025, realizaram-se seis (6) reuniões da Comissão de Auditoria e Finanças, e a taxa de comparência foi de 98%.

## Comissão de Nomeação (“CN”)

### Função

Compete à Comissão de Nomeação:

- a) 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;

- c) A 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 do(as) candidatos(as) é devidamente conduzido;
- d) O 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 seis (6) Administradores(as) Não Executivos(as), na sua maioria independentes, em número e com experiência considerados adequados tendo em conta tanto a dimensão da Sociedade como a complexidade da sua atividade e riscos inerentes à mesma, e tem a seguinte composição:

Comissão de Nomeação	
Paulo Azevedo	Presidente - Não Executivo
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Carlos Moreira da Silva	Não Executivo
Philippe Haspeslagh	Não Executivo Independente
Fuencisla Clemares	Não Executiva Independente
Maria Teresa Ballester	Não Executiva Independente

### Modo de Funcionamento

A CN reúne, pelo menos, uma (1) vez por ano e sempre que o(a) seu(sua) Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Os membros da CN podem ainda reunir numa base ad-hoc, quer presencialmente quer através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

No exercício de 2025, realizou-se uma (1) reunião da Comissão de Nomeação, e a taxa de comparência foi de 100%.

## Comissão de Remuneração (“CR”)

### Função

Compete à Comissão de Remuneração:

- 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;
- 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;
- 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;
- 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 encontram-se disponíveis 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, em número e com experiência considerados adequados tendo em conta tanto a dimensão da Sociedade como a complexidade da sua atividade e riscos inerentes à mesma e tem a seguinte composição:

Comissão de Remuneração	
Fuencisla Clemares	Presidente Não Executiva
Paulo Azevedo	Não Executivo
Ângelo Paupério	Não Executivo
Philippe Haspeslagh	Não Executivo Independente
Eve Henrikson	Não Executiva Independente

## Modo de Funcionamento

A CR reúne, pelo menos, duas (2) 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 de modo informal, e numa base ad-hoc, quer presencialmente quer através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

No exercício de 2025, realizaram-se quatro (4) 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, definindo 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/> e 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(as) os(as) Colaboradores(as) e membros dos Órgãos Sociais e promover a adoção dos princípios e regras éticas e deontológicas pelos(as) respetivos Parceiros(as);
- Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais definidas no 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 internas, 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(as) colaboradores(as). Em 2025, 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), clientes ou demais 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 observam 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 do Código de Ética e de Conduta;

- Rececionar e dar o tratamento adequado às denúncias rececionadas no Canal de Denúncia Interna cujo objeto incida sobre matéria da competência da Comissão de Ética, de acordo com o previsto no Regulamento de Comunicação de Infrações e na Política para a Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas - documentos aprovados pela Sociedade e disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>;
- 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.

Sem prejuízo das denúncias relativas às infrações previstas na Lei n.º 93/2021 de 20 de dezembro, bem como no Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro, para as quais a Sociedade disponibiliza canais de denúncia internos nos termos do quadro legislativo aplicável, a Comissão de Ética é responsável por receber e tratar, ou encaminhar, as denúncias relativas a membros dos Órgãos Sociais, ao Provedor, a investidores em sentido lato, e todos os restantes casos que sugiram uma violação dos princípios incluídos no Código de Ética e de Conduta.

Quaisquer denúncias endereçadas à Comissão de Ética devem enquadrar-se no âmbito das suas competências e ser enviadas por email ([comissaotica@sonae.pt](mailto:comissaotica@sonae.pt)) ou por carta (Comissão de Ética da Sonae SGPS, S.A., Edifício 1-A, Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia)

A Provedoria atua como um canal dedicado e voluntário dentro da Sociedade para receber, investigar e tratar as participações e reclamações relativas à Sociedade, por parte dos seus *stakeholders*, incluindo, de modo não limitativo, os seus colaboradores(as), clientes, fornecedores(as) e outros(as) prestadores(as) de serviços, tendo a responsabilidade de os encaminhar para os órgãos competentes.

Para além da comunicação com as empresas envolvidas, o(a) Provedor(a) elabora um resumo semestral de todas as irregularidades para o Conselho Fiscal.

O(a) Provedor(a) apresenta relatórios periódicos sobre a sua atividade aos principais órgãos sociais, e coordena com os(a) provedores(as) ou entidades competentes dentro de cada uma das empresas do Grupo, para recolher os relatórios periódicos, destacando os casos e atividades relevantes.

As comunicações dirigidas ao(à) Provedor(a) poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico ([provedoria@sonae.pt](mailto:provedoria@sonae.pt)) ou por carta (Provedoria Sonae - Sonae Holding – Edifício 1 A – Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia).

## Composição:

Comissão de Ética	
José Neves Adelino	Presidente - Lead Director
Eduardo Piedade*	Chief Development Officer (CDO)
Marta Cordeiro Cunha	Provedora
Célia Sá Miranda	Diretora Legal e de Governo Corporativo

\* A 3 de julho de 2025, João Nonell Günther Amaral renunciou ao cargo de membro executivo do Conselho de Administração. Na mesma data, Eduardo Humberto dos Santos Piedade foi cooptado para o cargo de CDO.

## 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 de modo informal, e numa base ad-hoc, quer presencialmente quer 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 2025, realizaram-se duas (2) reuniões da Comissão de Ética, e a taxa de comparência foi de 100%.

## Secretário 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 28 de abril de 2023 foram eleitos os membros dos órgãos sociais para o mandato 2023-2026.

Na sequência dessa eleição, em maio de 2023 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 2025, 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 (Maria José Fonseca)	Presidente
Daniel Bessa Fernandes Coelho (Daniel Bessa)	Membro
Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes* (Sara Mendes)	Membro

\*Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes, anteriormente membro suplente do Conselho Fiscal, assumiu o cargo de membro deste órgão em 20 de outubro de 2025.

### 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, 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 um segundo mandato, na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011 e para um terceiro mandato (quadriénio 2015-2018) na Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015.

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 28 de abril de 2023 todos os membros do Conselho Fiscal foram reeleitos para o mandato 2023-2026. Após o falecimento de Manuel Heleno Sismeiro, e tal como anunciado ao mercado a 20 de outubro de 2025, Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes, que ocupava o cargo de suplente do Conselho Fiscal até essa data, assumiu a posição de vogal deste órgão.

## 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 das incompatibilidades previstas no 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, que aprova o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria.

O Conselho Fiscal realizou uma avaliação de independência dos seus membros, por referência ao exercício de 2025, 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 a este Relatório.

## b. Funcionamento

### 34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado no website da Sociedade em <https://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 2025, realizaram-se vinte e uma (21) reuniões do Conselho Fiscal, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas no respetivo livro.

### 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 como outras atividades relevantes exercidas, encontram-se descritas no Anexo ao presente Relatório.

## c. Competência 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, que aprova o novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo, a sua independência e adequação para o exercício das funções, podendo propor a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito, em cumprimento da Recomendação VIII 2.3., prevista no Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

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

- 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 outros serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos pela legislação da União Europeia;
- 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;
- O sistema de qualidade aplicado pela Auditor Externo, de acordo com a informação prestada por este, 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. Supervisionar 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 que visam 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 um 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 da 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 a adequação do processo de preparação e de divulgação da informação financeira e não 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 propondo ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique causa para o efeito;
- 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 e anual 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 artº 3º do decreto preambular e do artº 24º 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.

Este plano de trabalhos inclui o 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 e, no limite das suas competências, avaliando e dando o seu parecer sobre a política de risco preparada pelo Conselho de Administração, incluindo em momento anterior à sua aprovação final, e preparando, se necessário, um relatório anual com a sua apreciação e recomendações dirigidas ao Conselho de Administração, de modo a assegurar que os riscos efetivamente incorridos pela Sociedade são consistentes com os objetivos definidos pelo Conselho de Administração;
- Avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;
- Emissão de pareceres e recomendações.

O plano de trabalhos do Conselho Fiscal inclui igualmente a supervisão da atividade da Auditoria Interna e Gestão de Risco, abrangendo compliance, com o seguinte âmbito:

- Plano anual de atividades;
- 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.

No âmbito das suas atividades, o Conselho Fiscal inclui o 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, também, 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.

O Conselho Fiscal é igualmente recetor das denúncias enviadas para o Canal de Denúncia Interna, bem como dos relatórios finais elaborados pela comissão competente para a análise das mesmas, os quais contêm o caso relatado, a avaliação das diligências levadas a cabo, os respetivos resultados e as medidas adotadas.

### 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:

- Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
- 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
- Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na certificação legal de contas e no Relatório de Auditoria;
- Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
- Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;
- 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;
- Assegurar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 29.º- H do Código dos Valores Mobiliários.

Desde 1 de janeiro de 2016, a atividade e os 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, S.A., representada a 31 de dezembro de 2025, pelo revisor oficial de contas Joaquim Miguel de Azevedo Barroso.

### 40. Permanência em 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.

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019, o Revisor Oficial de Contas PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, S.A., representada pelo revisor oficial de contas Hermínio 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.

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2024, o Revisor Oficial de Contas PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, S.A., representada pelo revisor oficial de contas Joaquim Miguel de Azevedo Barroso, foi reeleito para o mandato 2023-2026 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 devidamente autorizados pelo Conselho Fiscal, tal como descrito no ponto 37 deste Relatório.

## 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, S.A., representada a 31 de dezembro de 2025 por Joaquim Miguel de Azevedo Barroso (ROC n.º 1426).

### 43. Permanência em funções

O Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, S.A., foi designado inicialmente na Assembleia Geral realizada em 3 de maio de 2018, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas António Joaquim Brochado Correia, foi designado como representante do Auditor Externo, em 2018, na sequência da referida eleição e permaneceu em funções, por via da reeleição do Revisor Oficial de Contas verificada na Assembleia Geral de 30 de abril de 2019, durante o mandato de 2019-2023.

Na Assembleia Geral de 28 de abril de 2023, foi designado como representante do Auditor Externo no exercício das suas funções, o revisor oficial de contas Joaquim Miguel de Azevedo Barroso.

### 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 n.º 1 do art.º 54.º da Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, que aprova o novo Estatuto dos Revisores Oficiais de Contas, 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 a prestar por aquele 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 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.

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 da Lei n.º 140/2015, de 07 de setembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 99-A/2021 de 31 de dezembro;
- 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 pelo Auditor Externo, de acordo com informação prestada por este, 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 Revisor 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 ao Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, S.A., 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 (montantes em euros)	2025	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	112.705	41,8%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	157.025	58,2%
Consultoria fiscal	0	0
Outros serviços	0	0
<b>Total</b>	<b>269.730</b>	<b>100.0%</b>

Remuneração paga por entidades que integram o Grupo* (valores em euros)	2025	
Auditoria e Revisão Legal de Contas	620.597	81,4%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	28.775	3,8%
Consultoria Fiscal	15.570	2,0%
Outros serviços	97.380	12,8%
<b>Total</b>	<b>762.322</b>	<b>100.0%</b>

\* 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 pela Assembleia Geral de Acionistas.

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

### 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 - <https://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/>.

As comunicações ao abrigo do disposto na Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que estabelece o Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações e, bem assim, aquelas que estejam abrangidas pelo regime do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro (que estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção), devem ser apresentadas através do Canal de Denúncia Interna criado pela Sociedade para o efeito,

nos termos previstos no Regulamento de Comunicação de Infrações (“Whistleblowing”), disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, através de um dos seguintes meios: carta remetida para o endereço postal Sonae - SGPS, SA, Apartado 6034, EC TECMAIA, 4471-908 Maia, com a indicação de "confidencial"; e/ou correio eletrónico para o endereço [canaldenuncias@sonae.pt](mailto:canaldenuncias@sonae.pt).

### 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 da Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão.

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 da cultura e da gestão 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 e hierarquicamente aos respetivos Conselhos de Administração.

As responsabilidades das áreas de Gestão de Risco e Auditoria Interna estão organizadas segundo o Modelo das 3 linhas do IIA (Instituto dos Auditores Internos), através do qual o Grupo gere os seus riscos.

No modelo das 3 linhas, cabe às unidades de negócio da Sonae o primeiro nível, sendo estas responsáveis pela identificação e avaliação dos riscos e a implementação de controlos para a sua mitigação, sendo apoiada e suportada pelas funções de 2ª e 3ª linha para garantir a supervisão e uma adequada gestão de risco.

<p><b>1ª LINHA</b></p> <p><b>Unidades de Negócio</b> Donos do Risco</p>	<p>As unidades de negócio são responsáveis por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) identificar, avaliar e implementar ações de mitigação para endereçar as deficiências de processo e de controlo;</li> <li>(ii) manter os controlos internos efetivos;</li> <li>(iii) monitorizar os indicadores de risco.</li> </ul>
<p><b>2ª LINHA</b></p> <p><b>Gestão de Risco</b> Supervisão do Risco</p>	<p>A Gestão de Risco tem por missão apoiar a empresa a atingir os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Chief Information Security Officer (CISO)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Data Protection Officer (DPO)</div>
<p><b>3ª LINHA</b></p> <p><b>Auditoria Interna</b> Garantia do Risco</p>	<p>A Auditoria Interna é uma atividade de assecuração e consultoria que 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.</p>
<p><b>Auditoria Externa</b> Garantia do Risco aos Acionistas</p>	<p>O Auditor Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 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 reporta as conclusões apuradas;</li> <li>(ii) Avalia e reporta os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira.</li> </ul>

Neste enquadramento, os membros da gestão de topo estão diretamente envolvidos na definição da estratégia de segurança da informação e acompanhamento da eficácia da mesma, assegurando o alinhamento com os objetivos estratégicos da Sociedade e com os requisitos regulatórios aplicáveis. Sendo estes riscos acompanhados em diversas estruturas de governo societário com o Grupo Consultivo de Gestão de Risco, a Comissão de Coordenação e Auditoria e a Comissão de Auditoria e Finanças.

A função de Planeamento Estratégico e a função de Controlo de Gestão promovem e apoiam 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, e para além do Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, os departamentos Legal e Governo Corporativo, Tesouraria e Finanças, *Tax, People and Leadership*, Comunicação e Marca, Sustentabilidade, Relações Institucionais, Relações com Investidores, M&A, Transformação, IOW e *Accountig & Business Solutions* (ABS).

## 53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

### Macroeconómico

A Sonae opera num contexto macroeconómico global que continua a apresentar elevados níveis de incerteza e volatilidade. Em 2025, os riscos geopolíticos e de política económica foram particularmente relevantes, com as alterações na política externa e comercial dos Estados Unidos da América, incluindo a implementação de novas medidas tarifárias que afetaram a União Europeia, a contribuírem para um ambiente de comércio internacional mais exigente. Embora algumas tensões geopolíticas tenham diminuído ao longo do ano, nomeadamente no Médio Oriente, a persistência do conflito na Ucrânia e as fricções comerciais em curso continuaram a penalizar a confiança e os fluxos de comércio global.

Em paralelo, o desenvolvimento e adoção acelerados de soluções de inteligência artificial introduziram novas oportunidades, mas também aumentaram o risco de volatilidade nos mercados financeiros, impulsionados pela dimensão do investimento e por valorizações elevadas no setor tecnológico. Estas dinâmicas reforçaram a incerteza nos mercados de capitais e a sensibilidade a alterações no sentimento dos investidores.

Apesar destes desafios, as condições macroeconómicas na Europa registaram uma melhoria gradual, sustentada por mercados de trabalho resilientes, pressões inflacionistas contidas e uma orientação monetária mais acomodatória por parte do Banco Central Europeu, contribuindo para um enquadramento de taxas de juro mais previsível. Ainda assim, o desempenho económico manteve-se desigual entre regiões e mercados,

refletindo diferentes ritmos de recuperação e condições estruturais.

Neste contexto, a Sonae continuou exposta a desenvolvimentos geopolíticos, alterações nas políticas comerciais e a potenciais episódios de volatilidade nos mercados financeiros, beneficiando, simultaneamente, da relativa resiliência da procura dos consumidores em mercados europeus-chave. A presença geográfica diversificada do Grupo, e o foco contínuo na adaptabilidade e na gestão de riscos, permanecem centrais para mitigar o impacto de desenvolvimentos macroeconómicos adversos.

### 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). A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser implementada em cada uma das unidades de negócio. 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 emergente do ritmo de inovação tecnológica.

### Marca

A Sonae e as suas filiais detêm um portefólio de marcas de elevado valor, considerado um dos principais ativos que impulsionam a estratégia de negócio. Os riscos associados às marcas são principalmente provenientes dos potenciais impactos negativos resultantes de eventos extraordinários que podem afetar a imagem e a reputação da marca.

Para mitigar riscos, a Sonae monitoriza regularmente o valor e a reputação das suas marcas através de vários canais.

Esta análise completa inclui:

1. Monitorização em tempo real: ferramentas de dados analisam o sentimento das principais marcas nas redes sociais, media e feedback dos clientes, oferecendo alertas rápidos de potenciais riscos reputacionais.
2. Análise de sentimento: ferramentas especializadas ajudam a captar o tom e a identificar tendências emergentes nas conversas online, permitindo respostas rápidas a potenciais riscos.
3. Colaboração com especialistas: a Sonae trabalha com líderes de mercado para estudos sobre a imagem da marca, o contexto competitivo e as perceções dos consumidores. Estes insights orientam a sua estratégia e destacam áreas de melhoria.

O compromisso da Sonae com qualidade e inovação tem recebido reconhecimento nacional e internacional. Os prémios recebidos não são apenas um reflexo de excelência, mas um fator de diferenciação para oferecer experiências marcantes e uma vantagem competitiva duradoura.

Com práticas proativas de gestão de risco e um compromisso constante com qualidade e inovação, a Sonae assegura a força e a relevância das suas marcas.

### Risco dos ativos tangíveis

No ano de 2025 foram realizadas 17 auditorias de segurança física e prevenção, no âmbito da engenharia de risco (*Loss Prevention*) aos locais com o maior valor de capital seguro. Estes locais, identificados como *top locations*, são revistos periodicamente, tendo em consideração o valor declarado e o nível de exposição aos riscos catastróficos. A Sonae deu continuidade ao processo de monitorização e avaliação de risco, seguindo as melhores práticas de mercado, com foco nos impactos das alterações climáticas.

### Riscos de Segurança das Pessoas

A segurança e saúde das pessoas são pilares fundamentais da gestão da Sonae e da sustentabilidade das suas operações. Em 2025, a abordagem à Saúde e Segurança no Trabalho manteve-se centrada na prevenção, na promoção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis, e no envolvimento ativo do(as) colaborador(es) na gestão dos riscos profissionais.

A Sonae assume a ambição de uma cultura de zero acidentes, integrando a segurança no dia-a-dia das operações e nos processos de decisão. Esta abordagem traduz-se na implementação de medidas preventivas e no acompanhamento sistemático dos indicadores de segurança, promovendo uma cultura de responsabilidade partilhada e de melhoria contínua.

O bem-estar físico, mental e social dos(as) colaborador(as) tem vindo a assumir uma importância crescente. Em 2025, a saúde mental foi reforçada como dimensão central da segurança e saúde no trabalho, através de iniciativas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a inclusão e a criação de contextos de trabalho mais seguros, saudáveis e sustentáveis.

### Riscos de continuidade do negócio

No âmbito do reforço da sua maturidade em matéria de gestão de risco e continuidade do negócio, a Sonae manteve o desenvolvimento de projetos e programas estruturantes, focados na preparação para cenários de crise e de catástrofes e na resposta a incidentes, através da definição, revisão e implementação de planos de resiliência, emergência, contingência e recuperação dos negócios e dos sistemas de informação.

### Riscos Ambientais:

A Sonae reconhece a importância da gestão dos riscos ambientais para garantir a sustentabilidade dos seus negócios e o cumprimento das exigências regulatórias. Considerando o impacto das suas atividades e a dependência dos ecossistemas ao longo da cadeia de valor, a Sonae reforça a identificação, avaliação e mitigação desses riscos com base nos princípios de gestão de risco do grupo e alinhado com o exercício da dupla materialidade.

O modelo de gestão de riscos ambientais adotado segue uma abordagem estruturada, integrada e alinhada com as normas ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), avaliando tanto a materialidade financeira, como a materialidade de impacto, permitindo uma resposta mais eficaz a desafios como a descarbonização, a escassez de recursos naturais e a perda de biodiversidade.

A Sonae desenvolve e implementa políticas ambientais robustas, com objetivos e metas alinhados com os melhores standards de mercado e o quadro regulatório vigente. As políticas e as metas traduzem-se em planos específicos que são implementados nos vários negócios, através de diversas iniciativas, de entre as quais se destacam:

- **Aceleração da Descarbonização:** aceleração da instalação de centrais fotovoltaicas nas operações e da rede *plug & charge* (para carregamento de carros elétricos e híbridos); renovações com instalação de equipamentos mais eficientes; eletrificação da frota e definição de critérios de compras alinhados com estes objetivos
- **Valorização da Biodiversidade e Água:** mapeamento de todas as dependências e riscos dos vários negócios nestas dimensões e definição de critérios ao nível das matérias-primas adquiridas (ex.: produtos provenientes de florestas geridas de forma sustentável), além da implementação de medidas de redução de consumos (ex.: água) e desenvolvimento de projetos de conservação e preservação da natureza.
- **Circularidade:** Procura ativa de serviços e soluções que promovem a circularidade dos produtos (ex.: serviços de reparação, retoma e reutilização), desenvolvimento de requisitos que condicionem as embalagens, no sentido de as tornar mais circulares, e inúmeras iniciativas centradas na redução do desperdício, entre outros.

Adicionalmente, o compromisso da empresa com a gestão ambiental materializa-se também na certificação ambiental dos ativos físicos mais significativos, alinhando-se com a norma internacional NP EN ISO 14001:2015. Esse processo, conduzido por uma entidade certificadora independente, assegura a melhoria contínua do desempenho ambiental e o cumprimento das obrigações legais.

Todas estas iniciativas estão ligadas pelo eixo comum de gestão com critérios ESG que visa integrar todos estes riscos nos diferentes processos de gestão: planeamento estratégico; compras e avaliação de fornecedores; M&A; avaliação de investimentos, *governance*, entre outros.

### Riscos de Projetos:

Os riscos inerentes aos processos críticos de negócio e aos principais projetos de mudança, nomeadamente a implementação de novos processos e os projetos de alteração dos sistemas de informação, foram objeto de avaliação e monitorização, no âmbito da Gestão de Risco e da Auditoria Interna.

### Riscos Seguráveis:

No âmbito da transferência dos riscos seguráveis, foi prosseguido um objetivo de otimização assente na adequada estruturação financeira dos capitais em risco, em função da dinâmica e do apetite ao risco dos negócios cobertos, bem como no reforço da massa crítica dos riscos abrangidos.

A Sonae mantém o foco na garantia das melhores coberturas para cada negócio, assegurando o cumprimento das exigências legais e a adequação aos diferentes perfis de risco e níveis de capacidade de retenção.

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

A Sonae, dando cumprimento ao modelo das 3 linhas do IIA (Instituto de Auditores Externos), estipulou que a Gestão de Risco integra as responsabilidades de CISO (*Chief Information Security Officer*) e DPO (*Data Protection Officer*) na supervisão de riscos estratégicos.

As principais funções do CISO que são exercidas com independência e autonomia, reportando hierarquicamente ao CFO da Sonae e funcionalmente à Comissão de Auditoria e Finanças:

- Promover uma cultura de cibersegurança;
- Definir o modelo de governo, políticas, normas e a estratégia de cibersegurança;
- Supervisionar a implementação do plano de segurança;
- Desenvolver atividades de *Cybersecurity Intelligence*;
- Liderar iniciativas e processos de cibersegurança transversais ao Grupo;
- Gerir o programa de formação e sensibilização em cibersegurança;
- Liderar a resposta a crises e apoiar na resposta a incidentes;

- Monitorizar os principais indicadores de cibersegurança;
- Gerir a comunicação com as autoridades nacionais e internacionais e fóruns relevantes.

As principais funções do DPO que são exercidas com independência e autonomia, reportando hierarquicamente ao CFO, e, funcionalmente, à Comissão de Auditoria e Finanças são:

- Promover uma cultura de privacidade;
- Fornecer as orientações relacionadas com a execução de medidas de tratamento de dados pessoais, em conformidade com os regulamentos e legislação aplicáveis, e por comprovar a sua eficácia, em particular no que diz respeito à identificação dos riscos relacionados com o seu tratamento, com a sua avaliação em termos de origem, natureza, probabilidade e gravidade, bem como a identificação das melhores práticas que permitam a sua mitigação;
- Monitorizar e controlar o nível de conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados e demais legislação aplicável;
- Acompanhar violações de dados pessoais;
- Atuar como ponto de contacto com a Autoridade de controlo.

Na Sonae foram definidas políticas e diretrizes, com o objetivo assegurar uma adequada resposta aos principais riscos:

### Políticas e Diretrizes de Segurança e Privacidade



Durante 2025, a insegurança cibernética manteve-se como um dos riscos prioritários a mitigar na Sonae, refletida na implementação contínua de medidas destinadas a reforçar a sua maturidade dos controlos existentes e a garantir a conformidade legal.

Ainda que a entrada em vigor da transposição da diretiva NIS2, para a lei portuguesa, inicie a produção de efeitos em 2026, esta diretiva manteve-se no centro da atividade de conformidade, com o contínuo trabalho de identificação e implementação de controlos de segurança, permanentemente suportado na estreita colaboração entre empresas do Grupo.

Ao longo de 2025, a Sonae participou, ativamente, nos esforços de transposição nacional desta diretiva, com contributos através de fóruns externos como a Rede Nacional de CSIRTs e a Aliança Nacional para a Cibersegurança. A nível europeu, foi mantida a liderança da *Task Force* de Cibersegurança do Eurocommerce, promovendo o intercâmbio de conhecimento na adaptação à NIS2.

A Sonae manteve a participação em diversos fóruns externos, alargando a participação ao *World Economic Forum*, no âmbito do *Centre for Cybersecurity*, reforçando assim a rede de importantes fontes de informação para a identificação de novas ameaças e boas práticas.

Tecnologicamente, as diferentes empresas do Grupo continuam a investir nas suas capacidades de proteção, deteção, resposta e recuperação. Com iniciativas como melhoria das ferramentas de Gestão de Identidade e Acessos; implementação de princípios *Zero Trust* nos acessos a conectividade; expansão da visibilidade sobre ativos e, conseqüentemente, das capacidades de monitorização de eventos de segurança; revisão de processos de resposta a incidentes; e recuperação de sistemas críticos.

A sensibilização e a formação em cibersegurança continuam a ser temas cruciais para a Sonae, tendo sido expandidas as ações desenvolvidas, sem descurar os momentos estratégicos do ano, como o Dia Mundial da Palavra-Passe ou o Mês da Consciencialização sobre Cibersegurança. Para além das sessões internas orientadas a colaboradores, as empresas do Grupo colaboraram, estreitamente, com grupos de trabalho inter-organizacionais e com autoridades nacionais para alargar a sensibilização ao público em geral (clientes). Em particular, sublinhamos a colaboração com o Centro Nacional de Cibersegurança nas campanhas de sensibilização do mês da Consciencialização sobre Cibersegurança.

Acompanhando a evolução das ameaças a que os nossos colaboradores estão expostos, diversificamos os mecanismos usados nos nossos testes de *phishing* ético, contemplando diferentes fatores de autenticação utilizados na organização.

No que diz respeito à monitorização de indicadores de segurança das empresas do Grupo, continuam em constante revisão as métricas de reporte, com vista ao acompanhamento das melhores práticas de referência. Os principais indicadores externos de cibersegurança da Sonae mantiveram-se estáveis, refletindo o nível de maturidade das suas práticas de segurança.

## Riscos Financeiros

O Grupo está exposto a uma diversidade de riscos financeiros (detalhados e analisados no seu Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae) que podem impactar o seu valor patrimonial, os quais podem ser agrupados, de modo sintético, por natureza:

1. Risco de Taxa de Juro
2. Risco de Taxa de Câmbio
3. Risco de Liquidez
4. Risco de Crédito
5. Risco de Mercado
6. Risco de preço de *Commodities*
7. 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. Na gestão do risco de taxa de juro ou do risco de preço de *commodities*, 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 de liquidez prudenciais pré-determinados reduzindo, assim, o impacto de uma eventual disrupção abrupta nos mercados financeiros ou de capitais 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.

O Grupo está exposto ao risco de créditos relativos aos valores a receber dos clientes B2B. Este risco está, essencialmente, circunscrito aos canais de *Wholesale* e *Franchising* de diversos negócios, e apesar de, em termos consolidados, ser um risco relativamente pequeno, a Empresa estabelece políticas adaptadas às características e natureza dos diversos negócios, definindo limites claros de risco por crédito, e recorrendo à transferência de parte desses riscos para terceiros através de seguros de crédito, garantias bancárias ou créditos documentários, entre outros instrumentos similares, de modo a, dentro do possível, mitigar esses riscos. Em acréscimo, o Grupo iniciou Comitês de Crédito individualizados por negócio, com uma participação multidisciplinar para o risco de incumprimento por parte dos(as) clientes seja mitigado e acompanhado de forma sistemática e atempada.

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.

O Grupo está exposto a riscos associados à flutuação de preços de *commodities*, como energia e várias matérias-primas incorporadas nos produtos comercializados. Nesse sentido, a Sonae acompanha de perto a evolução desses preços e as perspetivas futuras. Para gerir esses riscos, o Grupo pode recorrer a contratos de derivados ou compras a prazo, semelhantes aos utilizados para lidar com os riscos cambiais e de taxas de juro.

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, 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 para que estes não condicionem a concretização dos objetivos estratégicos do Grupo Sonae.

### 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, preventivamente, a proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios, no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação das melhores 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 pertencentes ao Grupo 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 ocorrência de 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 2025 decorreu num enquadramento exigente para a gestão de pessoas, marcado por um mercado de trabalho competitivo e por uma maior mobilidade profissional. Em Portugal, a dinâmica do mercado continua a refletir desafios na atração e retenção de talento, em particular no acesso a perfis qualificados, alinhados com as necessidades dos negócios, num contexto de elevada procura por competências especializadas.

A disponibilidade de perfis qualificados, sobretudo em funções de liderança e em áreas como a tecnologia, dados e digital, permanece um fator crítico para a sustentabilidade e execução da estratégia. Em paralelo, a evolução das expectativas dos(as) colaboradores(as), nomeadamente no que respeita ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ao bem-estar e às condições de desenvolvimento, reforça a exigência sobre as propostas de valor das empresas e sobre as práticas de gestão de pessoas, num contexto em que a pressão salarial continua presente.

Para responder a este enquadramento a Sonae procurou equilibrar as suas estratégias de longo prazo com as respostas ajustadas à realidade do mercado. Entre as iniciativas implementadas, destacam-se:

- Atualização das referências salariais e dos pacotes de benefícios, acompanhando as tendências de mercado e reforçando a competitividade e a equidade interna;
- Reforço das políticas de bem-estar dos(as) colaboradores(as), com foco na saúde e no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- Evolução das práticas de diversidade, equidade e inclusão, incluindo o reforço de compromissos públicos, nomeadamente a adesão aos *UN Standards of Conduct for Business* para a inclusão LGBTQIA+ e a assinatura do compromisso da REDI Portugal;
- Atualização e reforço dos processos de desenvolvimento de talento e liderança, alinhados com as necessidades estratégicas do Grupo;
- Promoção de uma evolução cultural transversal na organização, assente na vivência dos valores e da missão da Sonae, no reforço das práticas de liderança responsáveis e na criação de ambientes de trabalho cada vez mais inclusivos, colaborativos e orientados para o desenvolvimento das pessoas.

Adicionalmente, a Sonae manteve o seu compromisso com a capacitação e empregabilidade, dando continuidade às iniciativas de *reskilling* e *upskilling*, reconhecendo o seu papel essencial para mitigar a escassez de talento e preparar a força de trabalho para os desafios futuros, num contexto de transformação tecnológica contínua.

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

Como abordagem estruturada 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.

Na Sonae, a gestão e monitorização dos 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 e transformação 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 dos ativos 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;
- 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 (Enterprise Risk Management) que compreende, nomeadamente, o seguinte:

- Definição do foco de gestão de risco (taxonomia 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

No âmbito das funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco, a empresa assume a capacitação contínua das suas equipas como um pilar estratégico para a criação de valor sustentável para o negócio. O desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais é entendido como um fator crítico para reforçar a qualidade das decisões, antecipar riscos, identificar oportunidade de melhoria e apoiar a organização no cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Com este propósito, a empresa promove ativamente a obtenção de certificações em áreas chave, como auditoria interna, gestão de risco, proteção de dados, cibersegurança e segurança alimentar, assegurando que os seus profissionais dispõem de conhecimentos atualizados e alinhados com as melhores práticas internacionais. No final de 2025, estavam em vigor 108 certificações, refletindo o investimento contínuo na excelência técnica e na credibilidade das equipas junto do negócio.



Reconhecendo que a aprendizagem contínua é essencial num contexto de crescente complexidade e transformação, a empresa reforçou o seu ecossistema de formação através da Academia de Auditoria Interna, complementada pelo programa de desenvolvimento de competências digitais (Digital Auditor) e por iniciativas de *self-learning*. Em 2025, este investimento traduziu-se em 2912 horas de formação, contribuindo para equipas mais ágeis, analíticas e orientadas para a criação de valor.

Adicionalmente, em 2026, a empresa intensificará o foco na capacitação da equipa em riscos emergentes, promovendo uma abordagem proativa e preventiva à gestão do risco. Serão desenvolvidas ações de formação em áreas como inteligência artificial, riscos ESG, novas ameaças em cibersegurança e enquadramentos regulatórios emergentes, reforçando a resiliência organizacional e a capacidade de adaptação a novos desafios.

A empresa orgulha-se de contar com um elevado número de profissionais certificados(as) em auditoria interna e gestão de risco em Portugal e continuará, em 2026, a investir em programas de formação, desenvolvimento e certificação internacional. Este compromisso, alinhado com as melhores práticas globais, reforça a competitividade das equipas.

### Ações a destacar em 2025

No decorrer de 2025, a Sonae deu 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.

Em relação à execução de projetos, são de salientar:

- A publicação de um novo relatório elaborado em conformidade com os *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) e alinhado com as normas do *International Sustainability Standards Board* (ISSB), que incorporam e desenvolvem as recomendações anteriormente estabelecidas pela TCFD, com o objetivo de apoiar a gestão dos riscos climáticos — nomeadamente os riscos de transição para uma economia de baixo carbono e os riscos físicos — e de disponibilizar aos investidores informação financeira relevante para uma tomada de decisão informada sobre investimentos futuro;
- A adequação de procedimentos para garantir o cumprimento da Lei de Proteção de Denunciantes de Infrações (Lei n.º 93/2021 de 20 de dezembro) e do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro);
- Os projetos de conformidade com o Regulamento sobre Inteligência Artificial, cujo objetivo é a caracterização e avaliação dos riscos de todas as iniciativas de Inteligência Artificial, garantido assim que todas as iniciativas são utilizadas ou desenvolvidas de forma segura, ética e transparente.

Ao longo do ano foram ainda promovidos eventos de partilha e troca de experiências no domínio da Gestão de Risco, dos quais destacamos a celebração dos 25 anos das funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco da Sonae.

## 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 Legal e Governo Corporativo, também com a contribuição das várias áreas de negócio e de suporte;
- 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 Relatório de Auditoria;
- O processo de preparação da informação financeira separada 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 separadas 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 são 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 significativas 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, o Conselho Fiscal recebe um reporte semestral de 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 2025, 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 Legal 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, bem como com a Representante para as Relações com o Mercado, 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, em articulação com a Representante para as Relações com o Mercado, 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 no website da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)), e no website da Sociedade [www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/). Em [www.sonae.pt/pt/investidores/](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 do IPCG de 2018 (revisto em 2023), 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 de 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.

Nos últimos anos, a direção de Relações com Investidores mantém contactos recorrentes com agências de rating de ESG, que publicam sob a sua responsabilidade e, em alguns casos, sem controlo de fidedignidade por parte da Sociedade, resultados de natureza ambiental, social e de governo, para que a informação disponibilizada por estas, seja o mais fidedigna possível e reflita corretamente o esforço que a Sonae desenvolve nestas matérias.

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

### Vera Bastos

Diretora de Relações com Investidores

Tel: (+351) 22 010 47 94

E-mail: [Investor.relations@sonae.pt](mailto:Investor.relations@sonae.pt)/ [vcbastos@sonae.pt](mailto:vcbastos@sonae.pt)

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

Website: <https://www.sonae.pt/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

Célia da Conceição Azevedo Neves Sá Miranda é a Representante para as Relações com o Mercado, com os seguintes contactos:

Tel: (+351) 22 010 47 94

E-mail: [Investor.relations@sonae.pt](mailto:Investor.relations@sonae.pt)

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

### 58. Pedidos de Informação

A Sonae mantém os mais elevados padrões de transparência, objetividade e consistência nas informações que partilhamos com todos os *stakeholders*, nomeadamente os investidores e participantes no mercado de capitais. Garantimos que estas informações sejam disseminadas de forma atempada, assegurando que todas as partes interessadas se mantenham bem informadas.

Em 2025, a Sonae emitiu 24 comunicados públicos, realizou quatro conferências telefónicas e envolveu-se numa ampla gama de outras interações. Estas incluíram eventos organizados, como conferências e roadshows, tanto em Portugal como no estrangeiro, assim como inúmeras reuniões individuais com investidores e analistas. Adicionalmente, a Sonae compromete-se a responder a todos os pedidos recebidos através dos diversos canais, incluindo o email público de relações com investidores.

No exercício de 2025, o Departamento de Relações com Investidores recebeu um número normal de pedidos de informação, face à dimensão da Sociedade. Estes pedidos de informação foram enviados por email, correio ou telefone. Em média os pedidos são respondidos no prazo de 24 horas, exceto em casos onde a maior complexidade exige um tempo de resposta mais alargado.

## V. Sítio de Internet

### 59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

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

Endereço eletrónico: [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade](http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade)  
<https://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: [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade](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: [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/) e [www.sonae.pt/pt/sonae/contactos-80/](http://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: [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/) e [www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financieira/dados-financeiros/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financieira/dados-financeiros/)

Calendário de Eventos Societários: [www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financieiro/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financieiro/)

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

Endereço eletrónico: [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://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: [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/)

## D. Remunerações

O Conselho de Administração apresenta na Parte III deste Relatório de Governo da Sociedade o relato sobre remunerações a que alude o artigo 26.º-G do CVM, visando proporcionar uma visão abrangente das remunerações, incluindo todos os benefícios, independentemente da sua forma, atribuídos ou devidos durante o último exercício a cada um dos membros do órgão de administração e do órgão de fiscalização da Sociedade.

O relatório sobre remunerações relativo ao exercício findo a 31 de dezembro de 2024 foi submetido à apreciação da Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2025 e mereceu a aprovação dos acionistas da Sonae, conforme apresentado.

A Sociedade pautou a elaboração do relatório de remunerações, por referência ao exercício findo a 31 de dezembro de 2025, pelos mesmos princípios de rigor e consistência, optando pela sua inserção em capítulo separado deste Relatório de Governo da Sociedade.

### 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 dos demais órgãos sociais, incluindo os dirigentes da Sociedade 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 Vencimentos

### 67. Composição da Comissão de Vencimentos 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. A Comissão de Vencimentos, eleita na Assembleia Geral de 28 de abril de 2023, para integrar o mandato 2023-2026 tem a seguinte composição:

Comissão de Vencimentos	
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva	Presidente
José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real	Vogal
Ramon O'Callaghan	Vogal

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.

O Regulamento de Funcionamento da Comissão de Vencimentos encontra-se disponível em [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade](http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade).

No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício social de 2025 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 [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade](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 2023-2026 é o seguinte:

Comissão de Vencimentos   membros (valores em euros)	2025
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva	15 000
José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real	10 000
Ramon O'Callaghan	10 000
<b>Total</b>	<b>35 000</b>

No exercício de 2025, realizaram-se 3 (três) reuniões 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 28 de abril de 2023, em cumprimento do disposto nos artigos 26.º-A a 26.º-F do Código dos Valores Mobiliários, foi aprovada a Política de Remuneração para o quadriénio 2023-2026, elaborada numa linha de continuidade com os princípios da Política de Remuneração anteriormente em vigor, que foi objeto de alterações aprovadas na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2024 e na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2025. A Política atualmente em vigor encontra-se disponível em [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/), sendo a Proposta 4 apresentada à Assembleia Geral Anual de 2025.

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, os quais deverão ainda ser considerados para dar cumprimento à obrigação da Sociedade de divulgar, nos termos da alínea b) do n.º 2 do artigo 26.º-G do CVM, uma explicação sobre o modo como a remuneração total cumpre a Política de Remuneração adotada, incluindo a forma como a mesma contribui para o desempenho da Sociedade a longo prazo.

#### 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, segundo 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. Alinhamento 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.

Visando reforçar o alinhamento e o comprometimento da atuação dos(as) administradores(as) executivos(as) com os interesses de médio e longo prazo da Sociedade, a estratégia de negócio e, em particular, a sua sustentabilidade, bem como visando prevenir e dissuadir a assunção de riscos excessivos, os administradores executivos devem reter uma percentagem das ações Sonae que lhes são entregues no âmbito da execução do Prémio Variável 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 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.

## VII. 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.

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.

### VIII. 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 os Estatutos da Sociedade e as deliberações da Assembleia Geral de Acionistas, e à cessação de funções aplicam-se as normas prescritas na lei, não contemplando a Política de Remuneração a atribuição de compensações aos(às) administradores(as) ou membros dos demais órgãos sociais associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada relativamente ao termo do mandato.

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.

## 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, 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 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* se encontrar limitado a um valor máximo e pelos critérios de retenção de ações descritos abaixo no ponto 73 deste Relatório.

É ainda atribuídos 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 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:

Tipo 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.	Equivalente 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 pela Comissão de Remuneração.	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.
Objectivos	Não aplicável	Valor objetivo do prémio variável entre 35% a 70% da Remuneração Total, determinada de acordo com a função desempenhada.		
Condições de desempenho	Não aplicável	KPIs de criação de valor económico (50%), p.ex. Volume de negócios, Resultado Direto, Gestão de Portefólio. KPIs de criação de valor social e Ambiental, relacionados com Pessoas, Planeta e outras prioridades estratégicas (20%) e KPIs de avaliação Individual (30%)	Criação de Valor	Não Aplicável
Máximo	Embora não haja um máximo definido, quaisquer incrementos são normalmente realizados em linha com os incrementos gerais da empresa.	Máximo de 82% da Remuneração Total, consoante o nível de função exercida.		Não existe um mínimo 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 divididos em duas dimensões, cada uma com um peso de 50%:

1. KPIs de Criação de Valor Económico (“KPIs *What*”) – avaliam o desempenho financeiro e estratégico, podendo incluir métricas como o volume de negócio, o resultado direto e o *Net Asset Value growth*, e que considera igualmente o contributo individual de cada Administrador(a) Executivo(a);
2. KPIs de Criação de Valor Social e Ambiental (“KPIs *How*”) – avaliam o desempenho em áreas como Pessoas, Planeta e outras prioridades estratégicas. Esta dimensão inclui também um KPI de avaliação individual, que pode 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 35% e 70% 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 200% 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, o prémio variável terá um peso que pode variar entre 0% e 82% da remuneração total anual real.

	% da Remuneração Variável sobre a Remuneração Total		
	35%	50%	70%
0%	0%	0%	0%
50%	21%	33%	54%
100%	35%	50%	70%
<b>Grau atingimento KPIs global</b>			
125%	40%	56%	74%
150%	45%	60%	78%
175%	49%	64%	80%
200%	52%	67%	82%

Fórmula: Remuneração Variável objetivo \* Grau de atingimento KPIs global / Remuneração Total Anual

## 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, 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 (“Criação de Valor” com um target anual pré-definido) e pelas variações ocorridas no capital social ou dividendos (Total Shareholder Return) durante aquele período.

Na linha do reforço do alinhamento de interesses, cada Administrador Executivo da Sociedade deve, até que o valor de mercado do número total de ações detidas por si perfaça um valor igual a 100% da Retribuição Anual (compreendendo a retribuição mensal paga ao Administrador Executivo em causa, multiplicado por 14) desse administrador, reter uma percentagem mínima de ações Sonae (Percentagem Mínima de Retenção de Ações) recebidas no âmbito da execução do PVMP, nos seguintes termos:

- i. 25% das ações Sonae entregues (na data de vencimento) no âmbito do PVMP, no primeiro ano de mandato do Administrador Executivo;
- ii. 35% das ações Sonae entregues (na data de vencimento) no âmbito do PVMP, no segundo ano de mandato do Administrador Executivo;
- iii. 50% das ações Sonae entregues (na data de vencimento) no âmbito do PVMP, nos anos remanescentes do mandato do Administrador Executivo.

Os cálculos relativos à percentagem de retenção necessária deverão basear-se na Remuneração Anual e no preço da ação Sonae na data em que o PVMP é entregue ou na sua data de vencimento, conforme aplicável, em cada ano. Para efeitos da aplicação destes critérios de retenção, o cálculo da Percentagem Mínima de Retenção de Ações inclui, por referência às ações Sonae detidas por cada um dos Administradores Executivos:

- i. Todas as ações Sonae por este detidas, em nome individual, bem como aquelas ações Sonae que sejam detidas por outras sociedades, que se encontrem fora do perímetro Sonae, que sejam controladas, direta ou indiretamente, em nome individual, pelo Administrador Executivo;
- ii. As ações Sonae detidas no âmbito de quaisquer planos de benefícios/bónus, incluindo anteriores PVMPs, e as ações adquiridas antes ou na vigência do mandato;

Se, nos termos da Política de Remuneração, a Sociedade entregar, no âmbito do PVMP, em substituição das ações, o seu correspondente valor em numerário, cada um dos Administradores Executivos deverá adquirir o número de ações Sonae necessário a garantir o cumprimento da Percentagem Mínima de Retenção de Ações.

## 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.

## 4. Vencimento do PVMP

O direito de aquisição das ações atribuídas pelo PVMP vence-se decorrido o período de diferimento.

## 5. Valor de referência do PVMP

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 valor mais favorável para o membro abrangido, correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito de determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia Geral).

Aos membros abrangidos é atribuído o direito à aquisição de um número de ações determinado pelo quociente entre o valor do prémio variável de médio prazo atribuído e o valor de cotação à data da atribuição apurado nos termos do parágrafo anterior. O número de ações inicial será corrigido, ao longo do período de diferimento, pelo grau de cumprimento de KPIs de médio prazo, de modo a garantir continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a médio prazo. No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social da Sociedade ou qualquer outra modificação na estrutura de capital da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos administradores executivos com os interesses de longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos administradores executivos na aquisição de ações, determinando uma participação na aquisição de ações a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à data da transmissão dos títulos.

As condições de atribuição e os critérios de exercício do PVMP aplicáveis aos administradores executivos das sociedades dominadas pela Sociedade, devem ser determinados pela comissão de vencimentos ou pela assembleia geral de cada uma dessas sociedades, confirme aplicável. As condições de atribuição e os critérios de exercício aplicáveis aos colaboradores a quem tenha sido atribuído o PVMP são estabelecidos pelo Conselho de Administração de cada uma das sociedades.

## 6. Entrega pela Sociedade

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

## 7. 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 de 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 administrador, 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

As informações exigidas pelo ponto 77 deste Relatório podem ser consultadas na Parte III – Relatório sobre Remunerações.

### 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

As informações exigidas pelo ponto 78 deste Relatório podem ser consultadas na Parte III – Relatório sobre Remunerações.

### 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 Acionistas, detalhada nos antecedentes pontos 69 e 71 e espelhada na Parte III – Relatório de Remunerações.

O prémio pago sob a forma de participação nos lucros está contido no Prémio Variável de Curto Prazo constante da Parte III – Relatório sobre Remunerações.

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

A Política de Remuneração não contempla a atribuição de compensações aos(às) Administradores(as) Executivos(as) ou aos membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação do mandato, quer essa 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 de cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

Com efeitos a 3 de julho de 2025, João Günther Amaral renunciou ao cargo de membro executivo do Conselho de Administração da Sociedade e, nos termos da Política de Remuneração em vigor, não foi paga e não lhe é devida qualquer remuneração, nem foram assumidos pela Sociedade, quaisquer encargos em virtude da referida cessação de funções.

# Parte II

## Avaliação do Governo Societário

### Identificação e Análise de cumprimento 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, revisto em 2020 e em 2023.

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual Integrado 2025.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelos artigos 447.º do Código das Sociedades Comerciais e 29.º-H do Código dos Valores Mobiliários.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt) e [www.cgov.pt](http://www.cgov.pt)

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

### PRINCÍPIOS GERAIS

*A. O governo das sociedades promove e potencia a prossecução dos respetivos interesses de longo prazo, desempenho e desenvolvimento sustentado, e é estruturado de modo a permitir a ponderação dos interesses dos acionistas e restantes investidores, trabalhadores, clientes, credores, fornecedores e demais partes interessadas, contribuindo para o reforço da confiança na qualidade, transparência e padrões éticos de atuação da administração e fiscalização, bem como para o desenvolvimento sustentável da comunidade em que as sociedades se inserem e para o desenvolvimento do mercado de capitais.*

*B. O Código é de adesão voluntária e a sua observância assenta num princípio de *comply or explain* aplicável a todas as recomendações.*

# I. RELAÇÃO DA SOCIEDADE COM ACIONISTAS, PARTES INTERESSADAS E A COMUNIDADE EM GERAL

## Princípios

*I.A. Na sua organização, no seu funcionamento e na definição da sua estratégia, as sociedades contribuem para a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos no quadro da Organização das Nações Unidas, em termos que sejam ajustados à natureza da sua atividade e à respetiva dimensão.*

*I.B. A sociedade, periodicamente, identifica, mede e procura prevenir os efeitos negativos relacionados com o impacto ambiental e social decorrente do exercício da sua atividade em termos ajustados à respetiva natureza e à dimensão da sociedade.*

*I.C. Nos seus processos de decisão, o órgão de administração pondera os interesses dos acionistas e restantes investidores, trabalhadores, fornecedores e outras partes interessadas na atividade da sociedade.*

## Recomendações:

*I.1. A sociedade explicita em que termos a sua estratégia procura assegurar o cumprimento dos seus objetivos de longo prazo e quais os principais contributos daí resultantes para a comunidade em geral.*

## Recomendação Integralmente Adotada

No Relatório Anual de Gestão, o Conselho de Administração, ao qual compete a definição da estratégia da Sociedade, dá cumprimento ao teor da presente recomendação, expondo a sua estratégia e explicitando de que forma esta procura assegurar o cumprimento dos seus objetivos de longo prazo [cfr. 1.2. “Sobre a Sonae – Estratégia e modelo de criação de valor” do Relatório Anual de Gestão e 4.1. “Declaração de Sustentabilidade – Informações Gerais” da Declaração de Sustentabilidade], e a forma como cria valor para os seus *stakeholders* [cfr. 1.2. “Sobre a Sonae – Estratégia e Modelo de Criação de Valor” e 1.3 “Visão Geral do Desempenho” do Relatório Anual de Gestão, e 4.1 “Declaração de Sustentabilidade – Informações Gerais – SBM-2 Interesses e pontos de vista das partes interessadas” da Declaração de Sustentabilidade].

Com efeito, com uma carteira diversificada de negócios, a Sonae tem um historial de crescimento e gestão ativa do portefólio sustentada por uma abordagem disciplinada de alocação de capital com a capacidade de criar, promover, investir e expandir novos negócios, mas também reduzir a exposição ou sair quando estas opções potenciam a criação de valor. Esta abordagem contínua requer (i) uma atitude dinâmica de gestão do portefólio – assente num profundo conhecimento de cada unidade de negócio, e respetivo mercado e setor em que opera – permitindo que as estratégias e planos financeiros dos negócios sejam desafiados para um desempenho e crescimento acima do mercado, sustentabilidade de longo prazo e criação de valor acrescentado a nível económico, social e cultural e (ii) uma procura contínua de novas oportunidades de investimento, através de uma estratégia de investimento definida que contribua para a ambição, valores

e objetivos da Sonae. Adicionalmente, a Sonae tem equipas dedicadas a analisar continuamente o mercado de investimento, explorando tendências emergentes, setores e modelos de negócio com potencial de crescimento, novas geografias e parcerias, procurando novas oportunidades de longo prazo, de modo a alavancar a sua proposta de valor quer para clientes quer para a comunidade em geral.

Finalmente, a Sonae está focada, designadamente, em (i) compreender a dinâmica do mercado e desenvolver uma visão independente e abrangente a longo prazo sobre cada setor em que está presente, bem como sobre potenciais novos setores; e (ii) assegurar que as equipas de gestão têm sistemas de incentivos adequados, promovendo comportamentos equilibrados e atitudes adequadas na tomada de risco, com foco a longo prazo e sem negligenciar os objetivos a curto prazo e o valor atribuído aos seus principais *stakeholders*.

*I.2. A sociedade identifica as principais políticas e as principais medidas adotadas no que respeita ao cumprimento dos seus objetivos ambientais e sociais.*

## Recomendação Integralmente Adotada

A Sociedade divulga, no seu Relatório Anual de Gestão, as principais políticas e medidas adotadas no que respeita ao cumprimento dos seus objetivos ambientais e sociais [cfr. “4.1. “Declaração de Sustentabilidade – Informação Gerais - Divulgações Gerais – MDR-P - Políticas adotadas para gerir questões de sustentabilidade materiais” da Declaração de Sustentabilidade].

A Sonae está determinada em contribuir para o desenvolvimento global sustentável, operando de forma ambientalmente responsável e em equilíbrio com o crescimento do seu negócio. Nesse desempenho, alinhando-se com as melhores práticas de mercado, metodologias e contexto regulatório, a Sociedade gere os riscos ambientais que daí advêm numa abordagem ativa que abrange as diversas variáveis ambientais [“4.1. “Declaração de Sustentabilidade – Informação Gerais - Divulgações Gerais – SBM-3 – Impactos, riscos e oportunidades e a sua interação com a estratégia e o modelo de negócios” da Declaração de Sustentabilidade e “53. Identificação dos principais tipos de risco. Riscos ambientais” deste Relatório de Governo da Sociedade].

Destaque-se, ainda, a definição de cinco eixos de ação estratégicos como resultado de uma análise rigorosa e abrangente, conduzida em 2022, com base na qual foram classificados os temas em face da sua importância para a Sonae e para os seus *stakeholders*, de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Cada eixo tem o seu próprio mapa de desenvolvimento, cuidadosamente concebido para ser ambicioso. Apesar das especificidades, todos incluem um conjunto claro de objetivos e métricas, bem como mecanismos de divulgação e responsabilidade que asseguram a total transparência, sendo os mesmos revistos semestralmente para avaliar o grau de concretização, e para se implementarem as melhorias necessárias [cfr. 1.2 “Sobre a Sonae – Estratégia e Criação de Valor” do Relatório Anual de Gestão]. Estes cinco eixos de ação estratégicos, baseados nas *guidelines*, alicerçam-se nos seguintes compromissos: (i) gerir com critérios ambientais, sociais e de *governance* (ESG); (ii) acelerar a descarbonização; (iii) valorizar a biodiversidade e a água; (iv) promover a circularidade; e (v) potenciar o desenvolvimento humano.

## II. COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE

### II.1. Informação

#### Princípio:

*II.1.A. As sociedades e, em particular, os seus administradores tratam de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação.*

#### Recomendação:

*II.1.1. A sociedade institui mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a atempada circulação ou divulgação da informação necessária aos seus órgãos, ao secretário da sociedade, aos acionistas, aos investidores, aos analistas financeiros, às demais partes interessadas e ao mercado em geral.*

#### Recomendação Integralmente Adotada

A Sociedade tem na sua estrutura organizativa departamentos com competências específicas que asseguram uma permanente interação entre si de modo a fazerem chegar, de forma adequada e rigorosa, toda a informação necessária e conveniente ao desempenho das suas funções pelos órgãos sociais e pela Secretária da Sociedade. Tais departamentos dispõem de competências específicas de produção, tratamento e, em particular, divulgação atempada de informação, para além dos seus órgãos sociais, e da Secretária da Sociedade, aos acionistas, investidores(as) e demais *stakeholders*, bem como a analistas financeiros e ao mercado em geral. Destacam-se, neste âmbito, 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) a gestão da relação entre a Sociedade e a Comunidade financeira, nomeadamente com investidores e analistas, através de contactos e da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa; (ii) apoio ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva, providenciando-lhes informação relevante sobre o mercado de capitais, assim como feedback da comunidade financeira relativo à Sonae; (iii) apoio à Comunicação Externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais e órgãos de comunicação social. 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.

A Representante para as Relações com o Mercado assume, também, um papel relevante nesta matéria, sendo suas prerrogativas (i) assegurar o cumprimento das obrigações de informação decorrentes da lei e da regulamentação aplicável às sociedades cotadas, designadamente a divulgação de informação privilegiada e de outra informação relevante

ao mercado; (ii) servir de ponto de contacto para a CMVM e outras autoridades de supervisão, garantindo a prestação célere de esclarecimentos ou envio de documentação; (iii) acompanhar e supervisionar a preparação e divulgação de comunicados ao mercado, relatórios e outra informação societária relevante; (iv) promover a transparência e a equidade de tratamento dos acionistas e investidores, garantindo que a informação prestada é simultaneamente acessível a todos os *stakeholders*.

### II.2. Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade

#### Princípios:

*II.2.A. As sociedades são dotadas de estruturas decisórias adequadas e transparentes, assegurando a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões.*

*II.2.B. As sociedades asseguram a diversidade na composição dos respetivos órgãos de administração e fiscalização e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas.*

*II.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:

*II.2.1. As sociedades estabelecem, previamente e em abstrato, critérios e requisitos relativos ao perfil de membros de órgãos da sociedade adequados à função a desempenhar, considerando, designadamente, atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), e requisitos de diversidade (com particular atenção à igualdade entre homens e mulheres), 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 havia sido 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, ao abrigo da qual foram avaliados os membros dos órgãos de administração e de fiscalização eleitos pela Assembleia Geral realizada em 28 de abril de 2023 para integrar os órgãos sociais para o quadriénio 2023-2026, atualmente em exercício de funções.

Na Assembleia Geral Anual de 28 de abril de 2023 foi aprovada uma Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização disponível em [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/), cujos princípios fundamentais, numa lógica de continuidade com os princípios vertidos na política anterior, se encontram descritos no ponto 15 deste Relatório, sendo de destacar que nos processos de seleção devem ser observados critérios de meritocracia e de

diversidade de composição, com particular atenção à igualdade entre homens e mulheres.

Neste sentido, 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 aprova anualmente e tem em vigor um Plano para a Igualdade de Género, aplicável aos(às) colaboradores(as) e membros dos órgãos sociais do Grupo, que pode ser consultado em [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/).

*II.2.2. Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas dispõem de regulamentos – 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 das respetivas reuniões.*

### **Recomendação Integralmente Adotada**

O Conselho de Administração dispõe de um regulamento de funcionamento que rege o exercício das respetivas atribuições, presidência, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros, divulgado no website da Sociedade, e tal como descrito nos pontos 17 e 18 deste Relatório.

O Conselho Fiscal dispõe também de um regulamento de funcionamento, que rege o exercício das respetivas atribuições, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros, divulgado no website da Sociedade, e tal como descrito na seção III a) e no ponto 31 deste Relatório.

As Comissões constituídas pelo Conselho de Administração dispõem dos seus regulamentos de funcionamento, onde se encontram reguladas a periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros, divulgados no website da Sociedade, e tal como descrito no ponto 29 deste Relatório.

São elaboradas atas das reuniões do Conselho de Administração, das reuniões do Conselho Fiscal e, bem assim, das reuniões das comissões constituídas pelo Conselho de Administração.

*II.2.3. A composição e o número de reuniões em cada ano dos órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas são divulgados através do sítio da Internet da sociedade.*

### **Recomendação Integralmente Adotada**

A composição do Conselho de Administração, incluindo das suas comissões internas, e a composição do Conselho Fiscal estão permanentemente disponíveis, quer na versão portuguesa, quer na versão inglesa, no website da Sociedade, e nos relatórios de governo, aprovados pela Assembleia Geral, estando disponíveis para consulta no website da Sociedade.

O número de reuniões anuais do Conselho de Administração, incluindo das comissões internas por ele criadas, bem como do Conselho Fiscal estão disponíveis no website da Sociedade, incluindo no Relatório de Governo da Sociedade nos pontos 23, 29 e 35.

*II.2.4. As sociedades adotam uma política de comunicação de irregularidades (whistleblowing) que explicita as principais regras e procedimentos a serem seguidos perante cada comunicação e um canal de denúncia interno que inclua o acesso também por não trabalhadores, nos termos previstos na lei aplicável.*

### **Recomendação Integralmente Adotada**

A Sociedade dispõe de um Canal de Denúncia Interna, dedicado à apresentação de denúncias dos atos ou omissões, praticados de forma dolosa ou negligente, que se encontrem previstos e descritos no artigo 2.º, n.º 1 da Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro (que aprova o Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações) e no artigo 3.º do Decreto-Lei 109-E/2021, de 9 de dezembro (que estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção).

Neste âmbito, a Sociedade aprovou e tem em vigor um Regulamento de Comunicação de Infrações (*Whistleblowing*) – disponível no website da Sociedade em [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/), o qual estabelece um conjunto de regras e procedimentos internos para a receção, registo e tratamento de comunicações de denúncias de infrações, em conformidade com as disposições legais e regulamentares em cada momento aplicáveis, bem como as regras, princípios e valores plasmados na Política para a Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Sociedade. A Sociedade assegura que as denúncias rececionadas através do Canal de Denúncia Interna são submetidas a um sistema eficaz, célere e idóneo à sua deteção, investigação e resolução, de acordo com os mais elevados princípios éticos reconhecidos pela Sociedade, salvaguardando os princípios da confidencialidade e não retaliação.

Para garantir de forma permanente e proativa a deteção e prevenção de irregularidades, a sociedade tem instituídos os mecanismos adequados à identificação e prevenção de riscos, os quais são monitorizados 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. O canal de denúncias interna criado pela Sociedade permite a comunicação de infrações por trabalhadores mas também por não trabalhadores (prestadores de serviços; contratantes; subcontratantes; fornecedores bem como quaisquer pessoas que atuem sob a sua direção ou supervisão; os titulares de participações sociais, membros de órgãos de administração e fiscalização da Sonae) nos termos do Regulamento de Comunicação de Infrações disponível em [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/).

*II.2.5. As sociedades dispõem de comissões especializadas em matéria de governo societário, remunerações, nomeações de membros dos órgãos da sociedade 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, esta recomendação pode ser cumprida mediante a atribuição a esta comissão, se tal não for proibido por lei, de competência nas referidas matérias.*

#### **Recomendação Integralmente Adotada**

O Conselho de Administração instituiu três comissões internas especializadas, que exerceram as suas atribuições ao longo de todo o mandato, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade.

Com a extinção da função do Diretor de Governo Societário, em 30 de abril de 2024, estas responsabilidades foram totalmente integradas na competência da Comissão de Auditoria e Finanças – uma Comissão criada pelo Conselho de Administração que, no exercício das suas competências e atribuições, vinha a prestar particular atenção aos desenvolvimentos em matérias de governo societário, a par com o Diretor de Governo Societário – que, atualmente, no exercício dessas competências e atribuições, verifica o cumprimento pela Sociedade das melhores práticas de *corporate governance*, sendo responsável por (i) apoiar e desafiar o Conselho de Administração, a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades; (ii) monitorizar o cumprimento das recomendações para sociedades cotadas constantes do código de governo das sociedades, em vigor a cada momento; e (iii) garantir que a Sonae é representada em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas do Governo das Sociedades em Portugal. As competências e atribuições da Comissão de Auditoria e Finanças encontram-se descritas no ponto 29 deste relatório e os seus termos de referência disponíveis no [website da sociedade](#).

O Conselho de Administração criou a Comissão de Remuneração, com as competências e atribuições descritas no ponto 29 deste Relatório e nos seus termos de referência acessíveis através do [website da Sociedade](#).

A Sociedade dispõe ainda de uma Comissão de Nomeação, cujas competências e atribuições, incluindo as suas funções em matéria de avaliação de desempenho, se encontram descritas no ponto 29 deste Relatório e nos seus termos de referência disponíveis no [website da Sociedade](#). No que respeita à avaliação do desempenho dos órgãos sociais, e para além do voto de apreciação, proposto em Assembleia Geral de Acionistas, relativo ao trabalho por estes desenvolvido ao longo do exercício em causa, a autoavaliação do Conselho de Administração ocorre de dois em dois anos, a meio de cada mandato, nos termos melhor detalhados infra na resposta à recomendação VI.1.1. Adicionalmente, também o Conselho de Administração manifesta, quando aplicável, a sua apreciação sobre o desempenho do trabalho realizado pelos órgãos de fiscalização.

## **II.3. Relação entre órgãos da sociedade**

#### **Princípio:**

*II.3.A. Os órgãos sociais criam as condições para que, na medida das suas responsabilidades, atuem de forma harmoniosa, articulada e com a informação adequada ao exercício das respetivas funções.*

#### **Recomendações:**

*II.3.1. Os estatutos ou outras vias equivalentes adotadas pela sociedade estabelecem 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 necessária para a 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 e a coordenação interna de informação entre os órgãos estatutários e as comissões existentes, necessário ao exercício das respetivas competências legais e estatutárias, agilizando os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, agendas, atas e qualquer outra documentação ou informação relevante 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/>.

*II.3.2. Cada órgão e comissão da sociedade assegura, de forma atempada e adequada, o fluxo interorgânico da informação necessária 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 a todos os membros do Conselho fiscal, através da sua Presidente, 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.

## II.4. Conflitos de interesses

### Princípio:

*II.4.A. Deve ser prevenida a existência de conflitos de interesses, atuais ou potenciais, entre os membros de órgãos ou comissões e a sociedade, garantindo-se que o membro em conflito não interfere no processo de decisão.*

### Recomendações:

*II.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 da sociedade.*

### Recomendação Integralmente Adotada

A política de prevenção de conflito de interesses aprovada pela Sociedade bem como 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. Neste sentido, tal como descrito no ponto 28 deste Relatório, os membros da Comissão Executiva e os membros do Conselho de Administração, devem observar um conjunto de comportamentos preventivos antes de aceitar o exercício de cargos sociais ou outras atividades significativas em entidades que não integrem o Grupo Sonae.

O Regulamento do Conselho Fiscal impõe, na sua al. a) do nº3 do artigo 5.º, um expresse 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/>.

*II.4.2. A sociedade adota 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 solicitem.*

### Recomendação Integralmente Adotada

A política de prevenção de conflitos de interesses e o Regulamento do Conselho de Administração, 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 descrito na resposta à recomendação II.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.

## II.5. Transações com partes relacionadas

### Princípio:

*II.5.A. 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:

*II.5.1. O órgão de administração divulga, 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, o 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 se encontra descrita nos pontos 89 e 91 deste Relatório.

### III. ACIONISTAS E ASSEMBLEIA GERAL

#### Princípios

*III.A. O adequado envolvimento dos acionistas no governo das sociedades constitui um fator positivo de funcionamento eficiente da sociedade e realização do fim social.*

*III.B A sociedade promove a participação pessoal dos acionistas nas reuniões da Assembleia Geral, enquanto espaço de reflexão sobre a sociedade e de comunicação dos acionistas com os órgãos e comissões da sociedade.*

*III.C A sociedade implementa meios adequados para a participação e o voto não presenciais dos acionistas na assembleia, incluindo a possibilidade de envio antecipado de questões, pedidos de esclarecimento ou informação sobre as matérias a deliberar e respetivas propostas.*

#### Recomendações:

*III.1. A sociedade não deve fixar um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto, e informa no relatório de governo sobre a sua opção sempre que a cada ação não corresponda 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. Esta opção encontra-se descrita neste Relatório de Governo da Sociedade no ponto 12.1.

Esta recomendação considera-se não aplicável no que respeita à sua segunda parte.

*III.2. A sociedade que tenha emitido ações com direito especial ao voto plural identifica, no relatório de governo, as matérias que, por previsão dos estatutos da sociedade, estão excluídas do âmbito do voto plural.*

#### Recomendação Não Aplicável

A Sociedade não emitiu ações com direitos especiais, incluindo as referidas na presente recomendação, tal como referido no ponto 12.1 deste Relatório.

*III.3. 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, tal como referido no ponto 14 deste Relatório.

*III.4. A sociedade implementa os meios adequados para a participação não presencial dos acionistas na Assembleia Geral, em termos proporcionais à sua dimensão.*

#### Recomendação Integralmente Adotada

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, conforme evidenciado pelos níveis consistentemente elevados de participação dos acionistas naqueles plenários (cfr. pontos 12.2 a 12.4 do presente Relatório relativos ao exercício do direito de voto).

Nos últimos anos, a Sociedade implementou meios telemáticos para participação dos acionistas e adotou um formato híbrido nas suas Assembleias Gerais, permitindo tanto a participação presencial como através de meios telemáticos. Esta abordagem contribui para reforçar a acessibilidade e facilitar o envolvimento dos acionistas, mantendo-se proporcional à dimensão da Sociedade e à estrutura acionista.

A Sociedade reforça o seu compromisso em assegurar, sempre que necessário e apropriado, a disponibilização de mecanismos que permitam uma efetiva e expressiva participação dos acionistas nas Assembleias Gerais.

*III.5. A sociedade implementa igualmente os meios adequados para o exercício não presencial do direito de voto, 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 (cfr. pontos 12.3 e 12.4 do presente relatório quanto às formas de exercício de voto).

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu website, 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.

*III.6. 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 (conferir ponto 12.1 do presente relatório).

*III.7. 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 presente 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 contêm medidas suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos(as) acionistas do desempenho dos(as) administradores(as).

## IV. ADMINISTRAÇÃO

### IV.1. Órgão de Administração e Administradores Executivos

#### Princípios:

*IV.1.A. A gestão corrente da sociedade compete a administradores executivos com as qualificações, competências e experiência adequadas à função, prosseguindo os objetivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável.*

*IV.1.B. A determinação do número de administradores executivos deve ter em conta a dimensão da sociedade, a complexidade e dispersão geográfica da sua atividade e os custos, tendo em vista a desejável agilidade de funcionamento da administração executiva.*

#### Recomendações:

*IV.1.1. O órgão de administração assegura que a sociedade atua de forma consentânea com o seu objeto e não delega 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 (de acordo com o n.º 2 do Artigo 1.º do Regulamento do Conselho de Administração da Sonae) a administração quotidiana da Sociedade. As competências da Comissão Executiva encontram-se descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28).

O Conselho de Administração não delega poderes, designadamente no que respeita à definição da estratégia e das principais políticas da sociedade, e no que respeita à organização e coordenação da estrutura empresarial. O Conselho de Administração também não delega poderes em matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.

Estas 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.1.2. O órgão de administração aprova, através de regulamento 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 (de acordo com o n.º 2 do Artigo 1.º do Regulamento do Conselho de Administração da Sonae) a administração quotidiana da Sociedade, bem como aprovou o respetivo regulamento de funcionamento.

O Regulamento do Conselho de Administração 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, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração, e mediante parecer para o efeito emitido pela Comissão de Nomeação, cf. Ponto 29 deste Relatório.

### IV.2. Órgão de Administração e Administradores Não Executivos

#### Princípios:

*IV.2.A. Para a plena realização do fim social, os administradores não executivos exercem, de modo efetivo e criterioso, uma função de vigilância geral e de desafio à gestão executiva, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.*

*IV.2.B. O número e as qualificações dos administradores não executivos devem ser adequados a proporcionar à sociedade uma equilibrada e apropriada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.*

#### Recomendações:

*IV.2.1. Sem prejuízo das funções legais do presidente do conselho de administração, se este não for independente, os administradores independentes – ou, não existindo estes em número suficiente, os administradores não executivos – designam entre si um coordenador para, nomeadamente, (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; em alternativa, pode a sociedade fixar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.*

#### Recomendação Integralmente Adotada

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

Para o efeito, e na sequência da eleição dos membros do Conselho de Administração da Sociedade, na Assembleia Geral Anual de 28 de abril de 2023, foi designado o Administrador Philippe Haspesslagh como Administrador Não Executivo Sénior Independente (“SID Director”), que entre as suas funções integra a Comissão de Remuneração (com responsabilidade na avaliação de desempenho em referência), a Comissão de Nomeação e a Comissão de Auditoria e Finanças. Foi designado Administrador Não Executivo Sénior (“Lead Director”), o Administrador José Neves Adelino que, 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 as 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.

*IV.2.2. O número de membros não executivos do órgão de administração 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 cumpre a presente recomendação, tal como adicionalmente detalhado no ponto 18 deste Relatório.

*IV.2.3. O número de administradores não executivos é superior ao de administradores executivos.*

#### **Recomendação Integralmente Adotada**

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

*IV.2.4. O número de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência deve ser plural e não pode ser inferior a um terço do número total de administradores não executivos. 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, sendo este prazo contado independentemente de coincidir, ou não, com o termo do mandato;*
- 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 doze membros, nove dos quais são membros não executivos, existindo um número de membros não executivos independentes, superior ao mínimo de um terço contido nesta recomendação, em cumprimento dos critérios de independência aqui contemplados, conforme descrito no ponto 18 deste Relatório.

A manutenção das condições de independência (disponível no *website* da sociedade) 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.

*IV.2.5. O disposto no parágrafo (i) da recomendação anterior, 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 iniciado em 2023, 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).

## V. FISCALIZAÇÃO

### Princípios:

V.A. O órgão de fiscalização desenvolve atividades permanentes de supervisão da administração da sociedade, incluindo, numa perspetiva também preventiva, o acompanhamento da atividade da sociedade e, em particular, as decisões de fundamental importância para esta e para a plena realização do fim social.

V.B. A composição do órgão de fiscalização proporciona à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.

### Recomendações:

V.1. Com respeito pelas competências que lhe são conferidas por lei, o órgão de fiscalização toma conhecimento das linhas estratégicas e avalia e pronuncia-se sobre 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 proactivamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos da Sociedade. 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 em momento anterior à sua aprovação final, e, bem assim, sobre as linhas estratégicas de que lhe é dado conhecimento pelo Conselho de Administração, em momento anterior à sua aprovação final, e tal como consta do seu Regulamento de funcionamento.

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 [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/).

V.2. O número de membros do órgão de fiscalização e 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 do órgão de fiscalização cumpre com a presente recomendação, tal como detalhado no ponto 31 deste Relatório de Governo.

O número de membros da Comissão de Auditoria e Finanças cumpre, também, com a presente recomendação, tal como detalhado no ponto 29 deste Relatório de Governo.

## VI. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÕES E NOMEAÇÕES

### VI.1. Avaliação anual de desempenho

#### Princípio:

VI.1.A. A sociedade promove 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:

VI.1.1. O órgão de administração - ou comissão com competências na matéria, composta por maioria de membros não executivos – avalia anualmente o seu desempenho, bem como o desempenho da comissão executiva, dos administradores executivos e das comissões da sociedade, 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, assim como 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, incluindo os(as) administradores(as) executivos(as), 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 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, é responsável por realizar uma avaliação periódica ao seu desempenho coletivo, ao desempenho dos seus membros e ao desempenho das Comissões internas por si constituídas, incluindo o cumprimento do plano estratégico e financeiro da Sociedade, a gestão de portefólio e do orçamento anual, a gestão de risco, o funcionamento interno do Conselho, avaliando ainda a relação entre os órgãos sociais e as comissões da Sociedade.

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

autoavaliação, sendo os regulamentos internos ajustados, se necessário, de modo a otimizar a performance.

## VI.2. Remunerações

### Princípios:

*VI.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.*

*VI.2.B. Tendo em consideração que o cargo de administrador é, por natureza, um cargo remunerado, os administradores recebem 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

*VI.2.1. A sociedade constitui 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

Tal como decorre do ponto 67 deste Relatório, a Comissão de Vencimentos é o órgão 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 em Assembleia Geral da Sociedade. Os três membros integrantes da Comissão de Vencimentos foram eleitos na Assembleia Geral de Acionistas de 28 de abril de 2023, e são membros independentes relativamente ao Conselho de Administração, atuando nessa qualidade, 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.

Por sua vez, 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 remunerações e avaliação de desempenho dos Administradores(as) Executivos(as).

*VI.2.2. A fixação das remunerações dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização e das comissões da sociedade compete 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 (conforme ponto 66 deste relatório). A fixação dessas remunerações baseia-se na Política de Remuneração, atualmente em vigor para o quadriénio 2023-2026, na sua versão atualizada.

*VI.2.3. A sociedade divulga no relatório de governo, ou no relatório de remunerações, a cessação de funções dos membros de órgãos ou comissões da sociedade, indicando os montantes de todos os encargos da sociedade relacionados com a cessação de funções, a qualquer título, no exercício em causa.*

### Recomendação Integralmente Adotada

A Sociedade não procede ao pagamento de quaisquer compensações aos membros 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 em vigor e divulgado neste relatório (cfr secção 80).

Assim, no exercício de 2025, e apesar de um membro do Conselho de Administração ter renunciado ao seu cargo, a Sociedade não incorreu em quaisquer encargos relacionados com a cessação de funções de qualquer membro de órgão social ou comissão, incluindo o pagamento de qualquer compensação ou outros encargos relacionados com a referida cessação.

*VI.2.4. A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, o presidente ou 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.

*VI.2.5. Dentro das limitações orçamentais da sociedade, a comissão de remunerações pode decidir livremente a contratação, pela sociedade, dos serviços de consultoria 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).

*VI.2.6. A comissão de remunerações assegura que aqueles serviços são prestados com independência*

#### **Recomendação Integralmente Adotada**

Os princípios a que se subordina a contratação de serviços de consultoria para apoio da Comissão de Remuneração no exercício das suas funções encontram-se descritos no ponto 24 deste Relatório.

A Comissão de Vencimentos e a Comissão de Remuneração estão obrigadas 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). Esta 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, na seleção destes(as) especialistas, em particular, que a sua independência não é prejudicada pela prestação de serviços significativos à Sociedade ou quaisquer partes com esta relacionadas.

*VI.2.7. Os prestadores desses serviços não serão contratados, pela própria sociedade ou por outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo, para a prestação à sociedade de quaisquer outros serviços relacionados com as competências da comissão de remunerações, sem que haja autorização expressa da comissão.*

#### **Recomendação Integralmente Adotada**

A Sociedade tem procedimentos internos destinados a assegurar que os consultores que prestam estes serviços à Comissão de Vencimentos e/ou à Comissão de Remuneração não prestam outros serviços à Sociedade em matérias da competência daquelas comissões, sem o prévio consentimento destas.

Por seu lado, a Comissão de Vencimentos e a Comissão de Remuneração, na sua prerrogativa de garantir que os especialistas selecionados detêm o grau de independência necessária para dar cumprimento ao objetivo para o qual são contratados, garantem, em particular, que (i) esses especialistas não são contratados para quaisquer outros serviços relacionados com as competências destas comissões; (ii) a sua independência não é prejudicada pela prestação de serviços significativos à Sociedade ou quaisquer partes com esta relacionadas.

*VI.2.8. Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes tem 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 se encontra disponível em [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/), e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A Política de Remuneração contempla uma componente variável de curto prazo, com KPIs individuais e coletivos, e uma componente variável de médio prazo – ver pontos 70 a 76 deste Relatório – 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 2025, foi aplicada sem qualquer derrogação.

*VI.2.9. Uma parte significativa da componente variável é parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos, associando-a, em termos definidos na política de remunerações da sociedade, à confirmação da sustentabilidade do desempenho.*

#### **Recomendação Integralmente Adotada**

A Política de Remuneração em vigor, respeita o período contido na presente recomendação. O valor da componente variável da remuneração depende do desempenho sustentável da Sociedade ao longo desse período, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

*VI.2.10. Quando a remuneração variável compreender opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações, o início do período de exercício é diferido por um prazo não inferior a três anos.*

#### **Recomendação Não Aplicável**

A Política de Remuneração atualmente em vigor não integra atribuição de opções (conferir ponto 74 do presente Relatório).

*VI.2.11. A remuneração dos administradores não executivos não inclui 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, não estando dependente do desempenho da Sociedade ou o seu valor.

A Política de Remuneração encontra-se descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

## **VI.3. Nomeações**

### **Princípio:**

*VI.3.A. Independentemente do modo de designação, os conhecimentos, a experiência, o percurso profissional e a disponibilidade dos membros dos órgãos da sociedade e dos quadros dirigentes devem ser os adequados à função a desempenhar.*

## Recomendações:

*VI.3.1. A sociedade promove, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, que as propostas para eleição dos membros dos órgãos da sociedade sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação de cada um dos candidatos à função a desempenhar.*

### Recomendação Integralmente Adotada

A eleição dos membros dos órgãos de administração e fiscalização para o mandato 2023-2026, 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 Anual realizada a 30 de abril de 2021, contemplando os princípios vertidos na presente recomendação, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/assembleia-geral-anual-de-acionistas-30-de-abril-de-2021/>.

Na Assembleia Geral Anual de 28 de abril de 2023 foi aprovada a nova Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização, em linha com os princípios constantes da política anterior, cumprindo os princípios vertidos na presente recomendação.

*VI.3.2. A comissão de nomeações de membros de órgãos sociais inclui uma maioria de administradores independentes.*

### Recomendação Integralmente Adotada

A Comissão de Nomeação é composta por uma maioria de membros não executivos independentes tal como consta do ponto 29 deste Relatório.

*VI.3.3. A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes é 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 seu regulamento de funcionamento, 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 ao abrigo da legislação nacional e europeia.

*VI.3.4. A comissão de nomeações de quadros dirigentes disponibiliza os seus termos de referência e promove, na medida das suas competências, a adoção de processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam propostos para seleção os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo quanto à igualdade entre homens e mulheres.*

### Recomendação Integralmente Adotada

Os termos de referência da Comissão de Nomeação encontram-se disponíveis em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e dão cumprimento à presente recomendação. A Comissão de Nomeação promove os processos de identificação e seleção de candidatos nos termos da política de seleção e avaliação, a qual atende a critérios de mérito e diversidade, incluindo quanto à igualdade entre homens e mulheres, como detalhado nos pontos 15 e 29 deste Relatório.

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

## VII. CONTROLO INTERNO

### Princípio:

VII.A. Tendo por base a estratégia de médio e longo prazo, a sociedade institui um sistema de controlo interno, compreendendo as funções de gestão e controlo de risco, compliance e de auditoria interna, que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.

### Recomendações:

VII.1. O órgão de administração debate e aprova o plano estratégico e a política de risco da sociedade, a qual inclui a fixação de limites em matéria de assunção de riscos.

#### Recomendação Integralmente Adotada

O Conselho de Administração define a estratégia da Sociedade, nos termos estabelecidos no seu Regulamento Interno (n.º 2 do Artigo 2.º do Regulamento do Conselho de Administração).

O Conselho de Administração também discute e aprova as principais políticas da sociedade, incluindo a política de risco e a política de sustentabilidade (que por sua vez, inclui os riscos e os impactos inerentes assim como o acompanhamento da regulação aplicável, a monitorização da evolução dos resultados atingidos e o cumprimento dos compromissos e objetivos assumidos no âmbito da sustentabilidade), definindo e monitorizando a existência de níveis de risco aceitáveis.

A Comissão de Auditoria e Finanças 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).

VII.2. A sociedade dispõe de uma comissão especializada ou de um comité composto por especialistas em matéria de risco que reporta regularmente ao órgão de administração.

#### Recomendação Integralmente Adotada

A sociedade dispõe de um Grupo Consultivo de Gestão de Risco (com as competências descritas no ponto 21 deste Relatório) composto pelos membros dos Conselhos de Administração das várias sociedades do Grupo com o pelouro da função, pelos(as) diretores(as) de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, e pelo Diretor de Auditoria Interna. Este grupo consultivo reúne trimestralmente e é responsável por, designadamente, 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 sendo presidido por membros do Conselho de Administração. Adicionalmente, a gestão de risco reporta o seu trabalho à Comissão de Auditoria e Finanças duas vezes por ano, tal como referenciado nos termos de referência desta última.

VII.3. O órgão de fiscalização organiza-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 [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/](http://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 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 [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/) (ver pontos 31 e 38 deste Relatório).

VII.4. O sistema de controlo interno, compreendendo as funções de gestão de riscos, compliance e auditoria interna, é 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 [www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/](http://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 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 (ver pontos 31 e 38 deste Relatório).

VII.5. A sociedade estabelece procedimentos de fiscalização, 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 Fiscal estabelece juntamente 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.

A sociedade realiza anualmente uma avaliação sobre o desempenho do sistema de gestão de risco e o grau de cumprimento interno, adaptando o referido sistema às circunstâncias ou contingências que interfiram com o quadro de risco anteriormente referido. Em particular, o Conselho Fiscal, para execução das suas competências calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos em que inclui a avaliação do funcionamento destes sistemas de controlo interno e gestão de risco, tal como melhor detalhado no ponto 38 deste Relatório.

*VII.6. Tendo por base a sua política de risco, a sociedade institui uma função 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**

A Sociedade encontra-se dotada de uma Direção de Gestão de Risco, com as competências elencadas no ponto 21 deste Relatório, bem como um Grupo Consultivo de Gestão de Riscos, cujas competências se encontram sistematicamente elencadas nesse mesmo ponto.

O Conselho de Administração instituiu sistemas internos de gestão e controlo de riscos onde identifica os principais riscos a que a Sociedade se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade (ver pontos 50 a 55 deste Relatório), a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respetivo impacto (ver capítulo “1.2. Sobre a Sonae – Gestão de Riscos” do Relatório Anual de Gestão), os instrumentos e medidas a adotar tendo em vista a respetiva mitigação (ver capítulo “1.2. Sobre a Sonae – Gestão de Riscos” do Relatório Anual de Gestão) e os procedimentos de monitorização visando o seu acompanhamento (ver pontos 50 a 55 deste Relatório).

*VII.7. A sociedade institui processos para coligir e processar dados relacionados com a sustentabilidade ambiental e social, para alertar o órgão de administração acerca dos riscos em que a sociedade esteja a incorrer e propor estratégias para a sua mitigação.*

### **Recomendação Integralmente Adotada**

A Sociedade institui processos para coligir e processar os dados relacionados com a sustentabilidade ambiental e social cabendo às direções de Gestão de Risco e de Sustentabilidade alertar o órgão de administração acerca dos riscos referidos nesta recomendação e propor estratégias para a sua mitigação, considerando as respetivas funções descritas no ponto 21 deste Relatório.

Estes processos são instituídos de modo a permitir uma tomada de decisão informada e uma gestão de risco proativa, tendo a Sociedade estabelecido duas fontes de informação que, sendo periodicamente atualizadas, suportam esses processos: (i) o plano de contribuição, que incorpora a contribuição de cada uma das sociedades do Grupo para a estratégia de sustentabilidade do mesmo, em que os requerimentos mínimos, ações planeadas, e progressos feitos na estratégia de sustentabilidade são atualizados periodicamente por cada negócio e partilhados com a Sonae através do Grupo Consultivo de Gestão de Risco, e (ii) os KPIs transversais que são monitorizados através de uma

plataforma de reporte, também analisados ao nível do Grupo Consultivo de Sustentabilidade. Os resultados da análise de dados e dos planos de ação são reportados semestralmente ao órgão de administração da Sociedade.

Adicionalmente, de modo a assegurar o alinhamento nos progressos efetuados nos planos de contribuição e de modo a identificar oportunidades de melhoria e economias de escala são promovidas interações mensais entre direção de sustentabilidade da Sonae e as equipas de sustentabilidade dos diferentes negócios. A Sociedade trabalha ainda em colaboração com os seus *stakeholders* de modo a desenvolver estratégias na área da sustentabilidade, bem como a mitigar riscos, o que passa pela alteração de políticas, procedimentos ou práticas específicas, pelo investimento em novas tecnologias ou pela contratação de entidades especializadas em matéria de sustentabilidade.

*VII.8. A sociedade informa sobre o modo como as alterações climáticas são consideradas na organização e sobre a forma como pondera, nos processos de decisão, a análise do risco climático.*

### **Recomendação Integralmente Adotada**

As alterações climáticas são consideradas de extrema importância pela Sociedade, e como tal, tidas em conta nos processos de decisão, tal como consta do ponto 53 deste Relatório e detalhadas na seção “1.2 Sobre a Sonae – Gestão de Riscos –do Relatório Anual de Gestão”, onde é definido, como um dos treze riscos críticos, em particular, o risco de falha na adaptação e mitigação em matérias de alteração climática.

Esta importância traduz-se na integração da análise de risco climático no processo de decisão, sendo o tratamento deste tema uma prioridade estratégica assente no objetivo de minimizar os seus impactos, quer nos negócios pertencentes ao Grupo, quer nos restantes *stakeholders*.

Assim, e tal como descrito acima no contexto da Recomendação I.2, a Sonae definiu cinco eixos de ação estratégicos, sendo um deles alicerçado no compromisso de descarbonização, em particular a redução de CO<sub>2</sub>, com vista a mitigar alterações climáticas.

Neste âmbito, a Sonae e as suas subsidiárias, aplicam procedimentos corporativos baseados nas recomendações e metodologias da framework TCFD (Task Force on Climate related Financial Disclosures), para suporte à gestão dos riscos climáticos, nomeadamente os riscos de transição para uma economia de baixo carbono e os riscos físicos, cuja atualização mais recente foi realizada em 2024.

Este processo tem sido conduzido pelo Grupo Consultivo de Gestão de Risco, presidido pelo CFO, em coordenação com o Grupo Consultivo de Sustentabilidade, presidido pelo CDO e onde participam, ainda, o Presidente do Conselho de Administração e a CEO. Cada sociedade do Grupo avalia os respetivos riscos e oportunidades, identificado as medidas de mitigação e correção necessárias para responder aos riscos climáticos, tomando assim decisões informadas nesta matéria.

De acordo com os requisitos ESRS da CSRD, o reporte nestas matérias, onde se detalha como a Sonae endereça as temáticas do risco climático e a sua influência nas decisões

de negócio, é apresentado nas seções “4.1. “Declaração de Sustentabilidade – Informação Gerais – SBM-3 Impactos, riscos e oportunidades materiais e a sua interação com a estratégia e o modelo de negócio” e “4.2 Declaração de Sustentabilidade – Informações Ambientais – E1 Alterações Climáticas” na Declaração de Sustentabilidade.

*VII.9. A sociedade informa, no relatório de governo, sobre os termos em que mecanismos de inteligência artificial hajam sido utilizados como instrumento de tomada de decisões pelos órgãos sociais*

#### **Recomendação Integralmente Adotada**

Os membros dos órgãos sociais da Sociedade não recorrem à inteligência artificial como ferramenta de tomada de decisão. Sem prejuízo, a Sociedade aproveita o potencial das técnicas de inteligência artificial – à luz do disposto no Regulamento (UE) 2024/1689, de 12 de julho – de modo a melhorar a eficiência operacional da Sociedade na recolha, organização e apresentação de informação, assegurando que estas técnicas são geridas através de aplicações devidamente licenciadas e de softwares protegidos por credenciais e acesso.

Reconhecendo os potenciais riscos associados ao uso de mecanismos de Inteligência Artificial, os órgãos sociais são apoiados pelas várias direções do centro corporativo, incluindo pelos departamentos de gestão de risco [cfr. “1.2. “Gestão de Riscos” do Relatório Anual de Gestão], na identificação e mitigação de potenciais riscos relacionados com o uso de tecnologias de Inteligência Artificial (incluindo considerações éticas, vies dos algoritmos, proteção de dados, vulnerabilidades da segurança e, em geral, o potencial impacto da IA nos diversos *stakeholders*). Adicionalmente, a Sociedade promove uma cultura de confiança no uso e desenvolvimento responsável de técnicas de Inteligência Artificial, aderindo às melhores práticas de modo a promover uma cultura orientada pela utilização de dados, com base na tomada de decisões e condução de operações.

*VII.10. O órgão de fiscalização pronuncia-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 pronuncia-se sobre os planos de trabalho a desenvolver, bem como sobre os recursos afetos aos serviços de controlo interno, gestão de riscos e auditoria interna, supervisiona as respetivas atividades, aferindo da sua adequação em termos de meios e objetivos, é destinatário de reporte periódico das atividades desenvolvidas, 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.

*VII.11. O órgão de fiscalização é 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 a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais irregularidades.*

#### **Recomendação Integralmente Adotada**

O Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sociedade, contempla estas responsabilidades.

## VIII. INFORMAÇÃO E REVISÃO LEGAL DE CONTAS

### VIII.1. Informação

#### Princípios

VIII.A. O órgão de fiscalização, com independência e de forma diligente, assegura que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na escolha de políticas e adoção de critérios contabilísticos apropriados e no estabelecimento de sistemas adequados para o reporte financeiro e de sustentabilidade, e para o controlo interno, incluindo a gestão de riscos, a compliance e a auditoria interna.

VIII.B. O órgão de fiscalização promove uma adequada articulação entre os trabalhos da auditoria interna e da revisão legal de contas.

#### Recomendação:

VIII.1.1. O regulamento do órgão de fiscalização impõe que este fiscalize a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação 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 contempla estas responsabilidades.

### VIII.2. Revisão Legal de Contas e Fiscalização

#### Princípio

VIII.2. A. 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:

VIII.2.1. Através de regulamento, o órgão de fiscalização define, 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 de funcionamento do Conselho Fiscal 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.

VIII.2.2. O órgão de fiscalização é 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

O Conselho Fiscal é o principal interlocutor do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, rececionando primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente, nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do [regulamento do Conselho Fiscal](#).

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, zelando para que sejam asseguradas, dentro da Sociedade, as condições adequadas à prestação dos serviços, nos termos constantes do Regulamento do Conselho Fiscal.

VIII.2.3. O órgão de fiscalização avalia anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções e propõe 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, propondo ao órgão competente a destituição do Auditor Externo ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito, nos termos da presente Recomendação.

# Parte III

## Relatório sobre remunerações

### **Nos termos e para os efeitos do artigo 26.ºG do Código de Valores Mobiliários**

O Conselho de Administração apresenta o presente relato sobre remunerações a que alude o artigo 26.º-G do Código dos Valores Mobiliários (CVM), visando proporcionar uma visão abrangente das remunerações, incluindo todos os benefícios, independentemente da sua forma, atribuídos ou devidos durante o exercício de 2025 a cada um dos membros do órgão de administração e do órgão de fiscalização da Sociedade.

O relatório sobre remunerações relativo ao exercício findo a 31 de dezembro de 2024 foi submetido à apreciação da Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2025, no âmbito do ponto relativo à aprovação do Relatório de Gestão, balanço e contas, individuais e consolidadas, e mereceu a aprovação dos acionistas da Sonae, tendo sido aprovado com 97,97% de votos favoráveis.

A Sociedade pautou a elaboração do relatório de remunerações, por referência ao exercício findo a 31 de dezembro de 2025, pelos mesmos princípios de rigor e consistência, em consonância com a Política de Remunerações e com as conclusões que a seguir se passam a expor, sistematicamente ordenadas em conformidade com o disposto no n.º2 do artigo 26.º-G CVM.

## I. Determinação da remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização da Sociedade

### a. Processo de elaboração da política de remuneração

As remunerações dos membros dos órgãos sociais, incluindo dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, são fixadas pela Comissão de Vencimentos, e de acordo com a Política de Remuneração apresentada à Assembleia Geral de Acionistas pela mesma Comissão, nos termos do disposto nos artigos 26.º-A a 26.º-F do Código dos Valores Mobiliários, pelo menos de quatro em quatro anos, coincidente com o mandato dos órgãos sociais, e sempre que ocorra uma alteração relevante à política de remuneração em vigor a cada momento.

No que respeita à determinação da remuneração dos(as) Administradores(as) para o ano de 2025, a Comissão de Vencimentos foi apoiada pela Comissão de Remuneração, composta por Administradores(as) Não Executivos(as), através da apresentação de propostas (tal como melhor detalhado no ponto 29 do Relatório de Governo da Sociedade). 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 procedimento.

Por referência ao exercício social de 2025 a Comissão de Vencimentos e a Comissão de Remuneração cumpriram o ciclo anual de procedimentos aprovados, em linha com os [termos de referência](#) desta última.

### b. Remuneração dos órgãos sociais

A remuneração dos(as) Administradores(as) Não Executivos(as) é composta exclusivamente por uma componente fixa, e por um subsídio de responsabilidade anual, não sendo atribuída qualquer remuneração a título de prémio variável ou que dependa do desempenho da Sociedade.

A remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as) é composta por uma remuneração fixa e uma remuneração variável, nos termos descritos na [política de remuneração](#) da Sociedade, etalhada nos pontos 69 a 88 do Relatório de Governo da Sociedade.

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta exclusivamente por uma componente fixa, não dependente do desempenho da Sociedade ou do seu valor.

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 de mercado, e que corresponde aos valores constantes do Contrato de Prestação de Serviços de Revisão Legal de Contas celebrado entre a Sonae e a PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda..

### **c. 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 decurso de 2025 não foram pagas ou atribuídas compensações a qualquer Administrador ou membro de órgãos social associadas à cessação de mandato, quer no termo do respetivo prazo, quer antecipadamente. Durante o exercício de 2025, e com efeitos a 3 de julho, João Günther Amaral renunciou ao cargo de membro executivo do Conselho de Administração da Sociedade e, nestes termos, não foi paga e não lhe é devida qualquer remuneração, nem foram assumidos pela Sociedade, quaisquer encargos em virtude da referida cessação de funções.

## II. Relato sobre as remunerações atribuídas no exercício findo a 31 de dezembro de 2025

### a. A remuneração total discriminada pelos diferentes componentes, incluindo a proporção relativa da remuneração fixa e da remuneração variável

A remuneração de cada um(a) dos(as) Administradores(as) da Sonae, atribuída pela Sociedade, no exercício de 2025, encontra-se descrita nas tabelas seguintes, incluindo a proporção relativa da remuneração fixa e da remuneração variável:

(valores em euros)	2025				
	Rem. Fixa	PVCP*	PVMP (atribuído - não pago)*	Rem. Fixa Pro-Rata	Rem. Variável (PVCP e PVMP) Pro-Rata
<b>Administradores(as) Executivos(as)</b>					
Cláudia Azevedo	585 000	714 400	714 400	29%	71%
João Dolores	416 720	499 700	499 700	29%	71%
Eduardo Piedade**	152 234	74 645	74 645	50%	50%
João Amaral***	195 687	146 149	146 149	40%	60%
<b>Administradores(as) Não Executivos(as)</b>					
Paulo Azevedo	402 000	-	-	-	-
Ângelo Paupério	71 600	-	-	-	-
José Neves Adelino	90 600	-	-	-	-
Marcelo Faria de Lima	70 400	-	-	-	-
Carlos Moreira da Silva	63 800	-	-	-	-
Fuencisla Clemares	80 900	-	-	-	-
Philippe Haspesslagh	73 400	-	-	-	-
Eve Henrikson	71 600	-	-	-	-
Maria Teresa Ballester	70 400	-	-	-	-

\* Remuneração variável atribuída por referência ao desempenho do ano de 2025, paga em março de 2026

\*\* Em 3 de julho de 2025, Eduardo Piedade foi cooptado para o Conselho de Administração.

\*\*\* João Amaral renunciou ao seu cargo em 3 de julho de 2025, tendo sido remunerado até essa data.

Planos do PVMP vencidos e pagos a Administradores(as) Executivos(as):

(valores em euros)	Plano	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido e liquidado em 2025
Cláudia Azevedo	2021	mar/22	mar/25	767 027
João Dolores	2021	mar/22	mar/25	394 928
João Amaral*	2021	mar/22	mar/25	224 123

\* João Amaral renunciou ao seu cargo em 3 de julho de 2025, tendo sido remunerado até essa data

Planos do PVMP em aberto a 31 de dezembro de 2025:

(valores em euros)	Plano	Data de atribuição	Data de vencimento	Planos em aberto	
				na data de atribuição*	em 31.12.2025*
Cláudia Azevedo	2022	mar/23	mar/26	544 200	1 058 852
	2023	mar/24	mar/27	604 300	1 150 255
	2024	mar/25	mar/28	704 800	1 328 428
João Dolores	2022	mar/23	mar/26	292 400	568 923
	2023	mar/24	mar/27	424 000	807 062
	2024	mar/25	mar/28	451 900	851 753
Eduardo Piedade**	2022	mar/23	mar/26	133 600	252 341
	2023	mar/24	mar/27	151 800	305 263
	2024	mar/25	mar/28	159 700	259 825

\* Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2025. João Nonell Ghünter Amaral renunciou ao seu cargo em 3 de julho de 2025, tendo sido remunerado até essa data.

\*\*Em 3 de julho de 2025, Eduardo Humberto dos Santos Piedade foi cooptado para o Conselho de Administração, sendo remunerado a partir dessa data.

A remuneração paga pela Sociedade durante o exercício em análise aos(às) Administradores(as) Não Executivos(as) totalizou o montante global de €994.700, dividido do seguinte modo: Paulo Azevedo €402.000, Ângelo Paupério € 71.600, José Neves Adelino €90.600, Marcelo Faria de Lima €70.400, Carlos Moreira da Silva €63.800, Fuencisla Clemares €80.900, Philippe Haspeslagh €73.400, Eve Henrikson €71.600, e Maria Teresa Ballester €70.400.

A remuneração paga pela Sociedade aos(às) Administradores(as) Executivos(as) em funções à data de 31 de dezembro de 2025 – incluindo a remuneração fixa, o PVCP referente à performance de 2025 e o PVMP 2021-22/2025 – totalizou o montante global e €3.606.045, dividido da seguinte forma: CEO €2.066.427, CFO €1.311.348 e CDO, cooptado para o Conselho de Administração a 3 de julho de 2025, €228.270.

Ao administrador João Günther Amaral, que cessou funções a 3 de julho de 2025, foi pago o montante de €561.381.

O montante total agregado pago pela Sociedade aos membros do Conselho de Administração, incluindo ao administrador que cessou funções, foi €5.162.126.

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, tendo o valor da remuneração fixa anual no exercício de 2025 sido a seguinte:

Conselho Fiscal (valores em euros)		2025	Remunerações pagas por entidades que integram o grupo
Maria José Fonseca	Chair	22 000	16 000
Daniel Bessa	Member	18 000	-
Sara Mendes	Member	-	-
Manuel Heleno Sismeiro	Member	14 731	-
<b>Total</b>		<b>54 731</b>	<b>16 000</b>

\*Sara Mendes, anteriormente membro suplente do Conselho Fiscal, assumiu o cargo de membro deste órgão em 20 de outubro de 2025. A remuneração que lhe foi atribuída aquando do início de funções será paga a partir de 1 de janeiro de 2026.

Os valores da remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e ao Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, S.A., sob proposta do Conselho Fiscal, composta por um valor fixo, e discriminada em função da sua natureza, foi a seguinte:

Remuneração paga pela Sociedade (valores em euros)	2025
Auditoria e Revisão Legal de Contas	112.705
Outros serviços de garantia de fiabilidade	157.025
Consultoria Fiscal	0
Outros serviços	0
<b>Total</b>	<b>269.730</b>

## **b. Uma explicação do modo como a remuneração total cumpre a política de remuneração adotada, incluindo a forma como a mesma contribui para o desempenho da sociedade a longo prazo e informações sobre a forma como os critérios de desempenho foram aplicados**

Na Assembleia Geral de 28 de abril de 2023, em cumprimento do disposto nos artigos 26.º-A a 26.º-F do Código dos Valores Mobiliários, foi aprovada a Política de Remuneração para o quadriénio 2023-2026, elaborada numa linha de continuidade com os princípios da Política de Remuneração anteriormente em vigor. A Política de Remuneração atualmente em vigor, que incorpora as alterações aprovadas nas Assembleias Gerais de Acionistas de 30 de abril de 2024 e de 30 de abril de 2025, encontra-se disponível em [www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/](http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleia-geral-de-acionistas/).

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 descritos na referida política, bem como no capítulo D do Relatório de Governo da Sociedade, do qual o presente Relatório sobre Remunerações faz parte integrante, e em cumprimento da alínea b) do n.º2 do artigo 26.º-G do CVM.

Uma das formas de garantir um alinhamento entre os interesses do(a) administrador(a), os interesses dos(as) acionistas e o desempenho a médio prazo da Sociedade, visando a sustentabilidade do negócio é a determinação do diferimento de uma parte do prémio variável dos(as) administradores(as) executivos(as) 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.

Na mesma lógica de reforço do alinhamento e do comprometimento da atuação dos(as) administradores(as) executivos(as) com os interesses de médio e longo prazo da Sociedade, a estratégia de negócio e, em particular, a sua sustentabilidade, bem como visando prevenir e dissuadir a assunção de riscos excessivos, os(as) administradores(as) executivos(as) devem reter uma percentagem das ações Sonae que lhes são entregues no âmbito da execução do Prémio Variável de Médio Prazo (nos termos descritos na Política de Remuneração, e detalhados neste Relatório).

O prémio variável de curto prazo resulta do grau de concretização de KPIs divididos em duas dimensões, cada uma com um peso de 50%:

1. KPIs de Criação de Valor Económico (“KPIs *What*”) – avaliam o desempenho financeiro e estratégico, podendo incluir métricas como o volume de negócio, o resultado direto e o *Net Asset Value growth*, e que considera igualmente o contributo individual de cada Administrador(a) Executivo(a);
2. KPIs de Criação de Valor Social e Ambiental (“KPIs *How*”) – avaliam o desempenho em áreas como Pessoas, Planeta e outras prioridades estratégicas. Esta dimensão inclui também um KPI de avaliação individual, que pode combinar indicadores objetivos e subjetivos.

Apresenta-se na tabela abaixo os KPIs coletivos do ano de 2025 e respetivo atingimento:

KPI's 2025	Peso	Métricas	Objetivo					Atingimento
			Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	
KPIs WHAT	50%	NAV&Dividendos	<5218	<5518	5 518	5 722	5 978	161%
KPIs HOW	50%	S&P ESG Rating	<59	60	69	72	75	95%
<b>Total</b>	<b>100%</b>							<b>128%</b>

O Prémio variável não é garantido dado que a sua atribuição está dependente da concretização de objetivos. Considerando as duas componentes variáveis, o valor do objetivo pré-definido varia entre 35% e 70% 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 200% face ao valor objetivo previamente definido.

No exercício findo a 31 de dezembro de 2025 foi apurado o desempenho dos(as) Administradores(as) Executivos(as), em resultado da aplicação da Política de Remuneração, o que se traduziu na atribuição do PVCP e do PVMP relativos à performance de 2025, e que constam da tabela incluída no ponto II, a) deste Relatório de Remunerações

**c. A variação anual da remuneração, do desempenho da sociedade e da remuneração média dos trabalhadores em termos equivalentes a tempo inteiro na sociedade, excluindo os membros dos órgãos de administração e de fiscalização, durante os últimos cinco exercícios, apresentadas em conjunto e de modo a permitir a sua comparação**

A variação anual da remuneração de cada membro do órgão de administração e fiscalização, do desempenho da Sociedade e da remuneração média dos trabalhadores em termos equivalentes a tempo inteiro na Sociedade, excluindo os membros dos órgãos de administração e de fiscalização durante os últimos cinco exercícios, é detalhada nas tabelas seguintes.

Variação da remuneração dos membros que exercem, e exerceram, funções executivas no Conselho de Administração, durante os últimos 5 anos:

(Valores em euros)	Função	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2025 vs 2024	Variação no quinquénio (2021-2025)
Cláudia Azevedo <sup>(1)</sup>	CEO	26%	0%	8%	13%	2%	10%
João Dolores <sup>(1)</sup>	CFO	34%	12%	29%	7%	9%	18%
Eduardo Piedade <sup>(2)</sup>	CDO	-	-	-	n/a	n/a	n/a
João Günther Amaral <sup>(3)</sup>		-	-	-	11%	-4%	3%
<b>Total</b>		<b>29%</b>	<b>4%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>	<b>-1%</b>	<b>12%</b>

(1) Administrador(a) Executivo(a) eleito na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2019.

(2) Administrador Executivo cooptado para o Conselho de Administração a 3 de julho de 2025.

(3) Administrador Executivo que cessou funções a 3 de julho de 2025.

Variação da remuneração dos membros não executivos do Conselho de Administração, durante os últimos 5 anos:

(valores em euros)	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2025 vs 2024	Variação no quinquénio (2021-2025)
Paulo Azevedo	0%	0%	17%	7%	0%	5%
Ângelo Paupério*	0%	0%	-33%	-25%	0%	-12%
José Neves Adelino	0%	0%	18%	8%	0%	5%
Marcelo Faria de Lima	0%	0%	23%	9%	0%	6%
Carlos Moreira da Silva*	1%	-1%	22%	2%	-3%	4%
Fuencisla Clemares*	0%	0%	35%	13%	0%	10%
Philippe Haspeslagh*	0%	0%	22%	9%	0%	6%
Eve Henrikson*	-	-	-	-1%	0%	0%
Maria Teresa Ballester*	-	-	-	0%	-11%	-6%
Margaret Lorraine Trainer	0%	0%	0%	-	-	n/a
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>6%</b>	<b>-1%</b>	<b>5%</b>

\* Montantes anualizados.

Variação da remuneração dos membros do Conselho Fiscal, durante os últimos 5 anos:

Conselho Fiscal (valores em euros)	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2025 vs 2024	Variação no quinquénio (2021-2025)
Maria José Fonseca	0%	0%	18%	10%	0%	5%
Daniel Bessa	0%	0%	15%	13%	0%	4%
Manuel Sismeiro*	0%	0%	15%	13%	-18%	4%
Sara Mendes	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>-6%</b>	<b>4%</b>

\*Foi remunerado até 19 de outubro de 2025.

Varição da remuneração do Auditor Externo, durante os últimos 5 anos:

Auditoria e Revisão Legal de Contas	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2025 vs 2024	Varição no quinquénio (2021-2025)
Auditor Externo	-12%	47%	-5%	192%	13%	47%

Varição da remuneração média dos colaboradores e do desempenho da Sociedade, por referência ao volume de negócios consolidado, durante os últimos 5 anos:

(valores em euros)	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2025 vs 2024
Volume de negócios consolidado	4%	10%	9%	18%*	14%
Remuneração média dos colaboradores	4%	8%	10%	5%	5%

\* Aumento decorrente da aquisição pela Sonae SGPS SA da Musti Group plc, e pela MC Retail, SGPS, SA da Druni S.A.

#### d. As remunerações provenientes de sociedades pertencentes ao mesmo grupo, na aceção da alínea g) do n.º1, do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º158/2009 de 13 de julho

A remuneração de cada um(a) dos(as) Administradores(as) da Sonae, atribuída pelas sociedades pertencentes ao mesmo grupo, na aceção da alínea g) do n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º158/2009 de 13 de julho, encontra-se descrita na tabela seguinte:

(valores em euros)	2025			Total
	Rem. Fixa	PVCP	PCMP	
<b>Administrador</b>				
Ângelo Paupério <sup>(1)</sup>	174 500	0	0	174 500
Eduardo Piedade <sup>(2)</sup>	155 559	303 905	303 905	763 369
<b>Total</b>	<b>330 059</b>	<b>303 905</b>	<b>303 905</b>	<b>937 869</b>

(1) Administrador não independente não executivo da Sonae SGPS, S.A. Remuneração paga em subsidiárias por desempenho de funções executivas e não executivas.

(2) Administrador executivo na Sonae SGPS, S.A.. Remuneração paga em subsidiárias por desempenho de funções executivas até 2 de julho de 2025.

A remuneração de cada um dos membros do Conselho Fiscal da Sonae, atribuída pelas

sociedades pertencentes ao mesmo grupo, na aceção da alínea g) do n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 158/2009 de 13 de julho, encontra-se descrita na tabela seguinte:

Conselho Fiscal (valores em euros)		2025	Remunerações pagas por entidades que integram o grupo
Maria José Fonseca	Chair	22 000	16 000
Daniel Bessa	Member	18 000	-
Sara Mendes	Member	-	-
Manuel Heleno Sismeiro	Member	14 731	-
<b>Total</b>		<b>54 731</b>	<b>16 000</b>

\*Sara Mendes, anteriormente membro suplente do Conselho Fiscal, assumiu o cargo de membro deste órgão em 20 de outubro de 2025. A remuneração que lhe foi atribuída aquando do início de funções será paga a partir de 1 de janeiro de 2026.

Os valores da remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e ao Auditor Externo, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, S.A., por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo, são os que a seguir se discriminam em função da sua natureza:

Remuneração paga por entidades que integram o Grupo (valores em euros)	2025
Auditoria e Revisão Legal de Contas	620.597
Outros serviços de garantia de fiabilidade	28.775
Consultoria Fiscal	15.570
Outros serviços	97.380
<b>Total</b>	<b>762.322</b>

#### e. O número de ações e de opções sobre ações concedidas ou oferecidas, e as principais condições para o exercício dos direitos, incluindo o preço e a data desse exercício e qualquer alteração dessas condições

A remuneração dos(as) Administradores(as) Não Executivos(as), dos membros do Conselho Fiscal e do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo é composta por um montante fixo, não indexada ao desempenho da Sociedade.

A remuneração dos(as) Administradores(as) Executivos(as) é composta por uma remuneração fixa e por uma remuneração variável, composta por um Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP) – equivalendo no máximo de 50% do valor do prémio variável total e sendo pago em numerário – e por um Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP) destinado a reforçar o compromisso dos(as) Administradores(as) Executivos(as) – correspondendo, no mínimo, a 50% do prémio variável total, pago com um diferimento de 3 anos após a sua atribuição, i.e. quatro anos após o ano de performance, tendo a Sociedade 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.

A estrutura da remuneração variável, bem como a condição de exercício dos direitos encontram-se melhor descritas na Política de Remuneração aprovada na Assembleia Geral Anual de 28 de abril de 2023. A [Política de Remuneração atualmente em vigor](#) incorpora as alterações aprovadas nas Assembleias Gerais Anuais de 30 de abril de 2024 e de 30 de abril de 2025, e descrita nos pontos 71, 72 e 73 do Relatório de Governo da Sociedade.

Os planos de ações atribuídas aos(às) Administradores(as) Executivos(as) encontram-se detalhados supra na seção A) deste relato sobre remunerações.

A Sociedade não atribui remuneração variável baseada em opções.

## **f. A possibilidade de solicitar a restituição de uma remuneração variável**

Nos termos constantes da [Política de Remuneração](#) e tal como melhor descrito no Capítulo D do Relatório de Governo da Sociedade, do qual o presente relato sobre remunerações faz parte integrante, a Sociedade determinou que no caso de, por decisão definitiva e irrecorrível, se constatar que a remuneração variável foi baseada, total ou parcialmente, em informações dolosamente fornecidas por determinado(a) administrador(a), e com base nas quais foi determinada a remuneração variável do(a) administrador(a) em causa, 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.

No exercício de 2025 não foi solicitada a restituição de qualquer remuneração variável.

## **g. Informações sobre qualquer afastamento do procedimento de aplicação da política de remuneração e sobre as derrogações aplicadas, incluindo a explicação da natureza das circunstâncias excecionais e a indicação dos elementos específicos objeto de derrogação**

No exercício de 2025, a Política de Remuneração em vigor foi aplicada sem qualquer afastamento ou derrogação.

## Conselho de Administração

### Qualificações profissionais e elementos curriculares

#### Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

##### Ano de Nascimento

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  
2023-2024 Executive Program in Resilience Thinking (Estocolmo)

##### Experiência Profissional

###### Grupo Efanor

1988 – 1990 Gestor de Projeto e Analista Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação, SA  
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 Controle e de 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 Retailo)  
1998 – 2000 Presidente da Comissão Executiva da Optimus – Telecomunicações, SA  
2000 – 2007 Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA  
2000 - 2018 Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SE  
2000 – 2019 Membro do Comissão Executiva (2000-2007); Presidente da Comissão Executiva (2007-2015); Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO (2015-2019) da Sonae - 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 Tafisa - Tableros de Fibras, SA  
2007 – 2014 Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA  
2007 – 2015 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA  
2007 – 2018 Presidente do Conselho de Administração da Sonae investimentos, SGPS, SA (atualmente MCRETAIL, SGPS, SA)  
2007 – 2019 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, 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 - 2023 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA (atualmente da SC – Sonae Capital Investments, SGPS, SA)  
2021-2025 Presidente do Conselho de Administração da Tafisa Canadá, Inc.

##### Noutras Entidades

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  
2008 – 2009 Membro do Conselho Geral da AEP – Associação Empresarial de Portugal  
2008 - 2022 Membro do ERT – *European Round Table for Industry*. Adicionalmente, é desde 2019, Membro do *Steering Committee* e Presidente do Grupo de trabalho “*Jobs, Skills and Impact*”  
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 Projecto BIOPOLIS

##### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

##### Cargos atuais exercidos noutras entidades

Desde 1990 Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA  
Desde dez.2000 Membro do Conselho de Administração da Migracom, SA  
Desde 2006 Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música  
Desde 2007 Membro do Conselho de Fundadores da Fundação de Serralves  
Desde 2012 Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE  
Desde mar.2015 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA  
Desde 2016 Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA  
Desde 2018 Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SE  
Desde 2018 Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA  
Desde 2020 Presidente da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo  
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  
Desde 2021 Membro do Conselho de Administração da BA – Capital, SGPS, SA  
Desde 2021 Membro do Conselho de Administração da Pareuro BV  
Desde 2022 Membro do Conselho de Administração da Mégantic BV  
Desde 2023 Membro do Conselho Consultivo da PCS - Plataforma para o Crescimento Sustentável  
Desde 2024 Professor Catedrático Convidado UP, responsável por grupo de Investigação SES&ES  
Desde 2025 Membro do Grupo Consultivo da AEP – Associação Empresarial de Portugal

## Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

### Data de Nascimento:

1959

### Curriculum Académico

1977-1982	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) – Retalho
1994-2007	Membro do Conselho de Administração da Modelo Continente Hipermercados, SA
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, SA) e administrador de várias das suas filiais (Retalho)
1996-2007	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
2000-2019	Vice-Presidente Executivo, CFO e Presidente da Comissão de Finanças (2000-2007); Vice-Presidente Executivo (2007-abril de 2015); Co-CEO (2015-abril 2019) 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-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
2012-2022	Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, 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

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, SL
2019-nov.2024	Presidente do Conselho de Administração da Universo Sonae, SA

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, SA
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Bright Pixel Capital, SGPS, SA
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração do Público – Comunicação Social, SA
Desde 2013	Presidente do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA (de 2013-fevereiro 2019 Membro do Conselho de Administração)
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde Out. 2025	Membro do Conselho de Administração da Sonae Electronics, SA

### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 2004	Presidente do Conselho de Administração da Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA
Desde 2008	Presidente do Conselho de Administração da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA
Desde 2009	Membro do Conselho de Administração da Love Letters - Galeria de Arte, SA
Desde 2013	Vice-Presidente do Conselho Diretor da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial (de 2013-novembro 2019 Presidente)
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SE
Desde 2019	Presidente do Conselho de Administração da SC – Sonae Capital Investments, SGPS, SA (anteriormente Sonae Capital, SGPS, SA) (de 2019- abril 2023 Membro do Conselho de Administração)
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Fundação Manuel Cargaleiro
Desde junho 2021	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Desde 2023	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Prismore Capital – SGPS, SA
Desde 2024	Membro do Conselho de Administração da Violas, SGPS, SA
Desde agosto 2025	Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

## José Manuel Neves Adelino

### Ano de Nascimento

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

2012-2013 Diretor de Finanças e Investimentos da Fundação Calouste Gulbenkian

2013-2023 Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 2024 Curador da Fundação Belmiro de Azevedo

## Marcelo Faria de Lima

### Ano de Nascimento

1961

### Curriculum Acadêmico

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 Vice-Presidente 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 Areautil, 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.

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

Março/2001 - atual Diretor Presidente da Rio Verde Consultoria e Participações Ltda

Jan/2004 - atual Presidente do Conselho de Administração da Metalfrío Solutions SA

Dez/2006 - atual Gerente Operacional da Peach Tree LLC

Julho/2007 - atual Gerente Operacional da Amber Internacional LLC

Jan/2008 - atual Presidente do Conselho de Administração da Veste SA Estilo

Mar/2008 - atual Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret AS

Junho/2011 - atual Sócio-Gerente da Lima & Smith Ltda

Abril/2015 - atual Presidente do Conselho de Administração da Metalfrío Solutions SA Sogutma Sanayi Ve Ticaret AS

Set/2015 - atual Diretor da Barroquinha Estacionamentos SA

Set/2015 - atual Diretor da Nova Bahia Empreendimentos SA

Março/2016 - atual Presidente do Conselho de Administração da Metalfrío Servicios SA de CV

Out/2016 - atual Diretor da GCR Administração e Participações Ltda

Out/2017 - atual Diretor Presidente da Dover Participações, SA

Junho/2019 - atual Diretor Presidente da Winery Participações Ltda

Dez/2019 - atual Diretor Presidente da Zimbro Agrícola SA

Abr/2023 – atual Membro do Conselho de Administração da Ultrapar Participações SA

Abril/2023 - atual Sócio Gerente da CBM Holding Subsidiary, LP (Canadá)

Julho/2024 - atual Diretor da Tirachapeu Empreendimentos SA

Out/2025 - atual Diretor Presidente da Forte do Mar Empreendimentos Imobiliários SA



## Carlos António Rocha Moreira da Silva

### Ano de Nascimento

1952

### Curriculum Académico

1975	Licenciatura em Engenharia Mecânica, Universidade do Porto
1978	MSc em Management Sci. and Operation Research (University of Warwick – UK)
1982	PhD em 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, S.A. 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
1998-2020	Presidente do Conselho de Administração da BA Glass I, Serviços de Gestão e Investimentos, SA
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
2015-2024	Membro do Conselho de Administração da Fundação de Serralves
2021-2023	Membro do Conselho de Administração da SC - Sonae Capital Investments, SGPS, SA

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae: Nenhum

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 2004	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Fim do Dia, SGPS, SA
Desde 2016	Membro do Conselho de Administração da Teak BV
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SE
Desde 2018	Vice-Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Desde 2020	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA
Desde 2021	Membro de Conselho de Administração da Teak Floresta, SA
Desde 2021	Membro do Conselho de Administração da Hakuturi, SA

Desde 2021	Presidente do Conselho de Administração da Cerealis, SGPS, SA
Desde 2021	Presidente da Comissão de Remunerações da Cerealis SGPS, SA
Desde 2021	Presidente do Conselho de Administração da Cerealis Produtos Alimentares, SA
Desde 2021	Presidente do Conselho de Administração da Cerealis Moagens, SA
Desde 2023	Presidente do Conselho de Administração da Vitrerie Riunite S.p.A
Desde 2024	Membro do Conselho de Administração da Quinta do Vallado – Sociedade Agrícola, SA
Desde 2024	Presidente do Conselho de Administração da SC – Sonae Capital Industrials, SGPS, SA
Desde 2024	Presidente da Direção da Associação BRP - Business Roundtable Portugal

## Fuencisla Clemares

### Ano de Nascimento

1974

### Curriculum Académico

1992-1996	Bacharelato em Administração de Empresas, European Business Program
1999	Programa de Intercâmbio no MBA da Kellogg Graduate School of Management, Chicago, EUA
2000	MBA – IESE Business School, Universidade de Navarra, Barcelona

### Experiência Profissional

2000-2007	Associado Sénior da Mckinsey & Company
2007-2009	Diretora Carrefour Spain
2009-2009	Diretora de Retalho da Google Spain
2010-2011	Head of Retail and FMCG of 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
2013-2020	Professora de Marketing Digital da ISDI (Instituto Superior para o Desenvolvimento da Internet) participando no MIB. Programas DIBEX e In-Company
2015-2016	Membro do Conselho de Administração da MMA (Associação de Marketing e Retalho) em Espanha
2015-2017	Mentora no Programa Impact: um programa acelerador de Start-up móvel em Madrid
2015-2023	Membro da Junta Territorial em Madrid (Alumni council) da IESE
2015-2023	Professora convidada da IESE
2016-2016	Membro do Conselho de Administração da Adolfo Dominguez
2016-2020	Membro do Conselho Consultivo Académico da Academia da Internet, a plataforma de treino da ISDI
2016-2024	Diretora em Espanha e Portugal da Google LLC
2021-2022	Diretora interina em Itália da Google LLC

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 2018	Consultora do Conselho de Administração da Cosentino, SA
Desde 2024	Vice-Presidente da "EMEA Go To Market" da Google

## Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

### Ano de Nascimento

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 (DBA) (1983), Highest Distinction – Harvard Business School
2008-2009	Diploma em consultoria e Coaching para a Mudança – INSEAD

### Experiência Profissional

1973-1975	Consultor de Gestão, PA Management Consulting, Bélgica
1979-2008	Paul Desmarais Chaired Professor de “Active Ownership” INSEAD, Fontainebleau e Singapura
1985-1986	Em licença como Professor convidado da Stanford Business School
1990	Em licença como Professor convidado da Harvard Business School
1997-1999	Em licença como Chefe de Gabinete do Ministro Federal da Agricultura e de PME na Bélgica
1985-2014	Chair of the Board of Directors of Dujardin Foods, NV
1993-2023	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
1998-2015	Administrador Independente da Kinopolis NV, Belgium.
2006-2020	Administrador Independente da Vandemoortele NV
2011-2014	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
2015-2021	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Ardo NV
2019-2023	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Strongroots Limited, Irlanda
2016-2025	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da FBN Belgium-The Family Business Network

### Outras atividades sem fins lucrativos

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
2008-2020	Membro do Conselho de Administração da Guberna, Instituto de Administradores, Bélgica

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

Since 2008	Reitor (2008-2016), Professor e Diretor honorário (2016-presente) da Vlerick Business School
Since 2008	Membro do Conselho de Administração da Awacs3 Enterprises NV
Since 2008	Membro do Conselho de Administração da Deltronic NV
Since 2025	Presidente Independente da Eculine Global, Bélgica

## Maria Teresa Ballester Fornes

### Ano de nascimento

1963

### Curriculum Académico

1981-1985	Licenciada em Ciências Financeiras e Ciência Política, Boston College, Boston, EUA
1987-1989	MBA - Mestrado em Administração de Empresas, Columbia Business School, Nova Iorque, EUA

### Experiência Profissional

1985-1987	Associada Financeira na GTE Corporation, EUA
1989-1996	Associada Sénior na consultora de gestão Booz, Allen & Hamilton, México e Espanha
1996-2014	Managing Partner na 3i Private Equity em Espanha e Portugal. Parceiro Global
2010-2012	Presidente da Associação Espanhola de Private Equity
2014-2016	Consultora Sénior da Aon em Espanha e Portugal
	Membro do Conselho de Família do Grupo Lar. Comissão de Auditoria
2014-2016	Consultora Sénior na empresa EY – Divisão de serviços transacionais
2014-2016	Presidente da Fundação EY para o Empreendedorismo
2017-2021	Membro do Conselho de Administração da Repsol SA. Comissões de Auditoria e Remunerações
2019-2023	Membro do Conselho de Administração da Prisa SA. Comissões de Auditoria e Sustentabilidade

### Cargos Exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 2010	Membro do Fórum Internacional de Mulheres (IWF – International Women's Forum). Membro do Conselho de Administração durante 4 anos
Desde 2010	Professora convidada no ICA (Directors' Institute)
Desde 2017	Sócia Fundadora do Fundo de Private Equity Nexxus Iberia SGEIC
Desde 2019	Fundadora e Presidente do Capítulo Espanhol Nível 20 (Mulheres em Private Equity)
Desde 2021	Membro do Comité Consultivo da ING Espanha
Desde 2023	Membro do Conselho de Administração da Cellnex, SA. Comissões de Auditoria e Nomeações
Desde 2023	Membro do Conselho de Administração da Solutex, SA (em representação da Nexxus Iberia)
Desde 2023	Membro do Conselho de Curadores da Junior Achievement Foundation, Espanha
Desde 2024	Membro do Conselho de Administração do Grupo Antolin

## Eve Henrikson

### Cargos exercidos noutras entidades

Administradora Não-Executiva Independente, Lloyds Bank Corporate Markets (UK)

SVP de Viagens na Booking.com

---

### Cargos Exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

---

### Experiência Profissional

Coordenadora na área Digital e diretora de e-commerce em várias empresas (UK)

Administradora Não-Executiva Independente, Scouts Shop Limited, UK

Diretora de E-Commerce / MD Online, Tesco (UK)

Diretora (“General Manager”) Uber Eats EMEA (NL)

---

### Ano de nascimento

1980

---

### Curriculum Académico

Diploma em Administração de Empresas, FH Anhalt, Alemanha / Licenciatura em Negócios Internacionais, Universidade de Lincolnshire & Humberside, UK

MBA, London Business School, UK

---

## Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

### Ano de Nascimento

1970

### Curriculum Académico

Licenciatura em Gestão, Universidade Católica do Porto

MBA, INSEAD, Fontainebleau, França

### Experiência Profissional

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Desde 2000	Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2000	Membro do Conselho de Administração da Bright Pixel Capital, SGPS, SA (anteriormente Sonae Investment Management-Software and Technology, SGPS, SA)
Desde 2009	Membro do Conselho de Administração da Público – Comunicação Social, SA
Desde 2013	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde julho 2021	Presidente do Conselho de Administração da Sparkfood, SA
Desde maio 2024	Presidente do Conselho de Administração da Musti Group Plc
Desde out. 2025	Membro do Conselho de Administração da Sonae Electronics, SA

#### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 1990	Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA (Presidente de 1990-2025)
Desde 1992	Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SE
Desde 2000	Presidente do Conselho de Administração da Linhacom, 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 2011	Membro do Conselho de Administração da SC – Sonae capital Investments, SGPS, SA (anteriormente Sonae Capital, 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 2020	Gerente da Tangerine Wish, Lda.
Desde junho 2021	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Desde 2024	Vice-Presidente da Direção da BRP – Associação Business Roundtable Portugal

## João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

### Ano de Nascimento

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, S.A., 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
2018-julho 2022	Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da MKTPlace - Comércio Eletrónico, SA
2019-2024	Membro do Conselho de Administração da Universo Sonae, SA
2020-Out.2023	Membro do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L.
2024-juho2025	Membro do Conselho de Administração da Modalfa - Comércio e Serviços, SA
2024-julho2025	Membro do Conselho de Administração da Zippy - Comércio e Distribuição, SA

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Desde 2016	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA
Desde 2018	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA (2018-2019 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 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2019	Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde Agosto 2020	Membro do Conselho de Administração da Bright Pixel Capital, SGPS, SA (anteriormente Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, SA)
Desde 2021	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA
Desde julho 2021	Membro do Conselho de Administração da Sparkfood, SA
Desde abril 2023	Presidente do Conselho de Administração da Sparkfood Ingredients, SA
Desde nov. 2023	Presidente do Conselho de Administração da Flybird Holding Oy
Desde dez. 2023	Membro do Conselho de Administração da Universo, IME, SA

Desde maio 2024	Presidente do Conselho de Administração da Fashion Division, SA
Desde maio 2024	Membro do Conselho de Administração da Musti Group Plc
Desde Out.2025	Membro do Conselho de Administração da Sonae Electronics, SA
Desde Out. 2025	Presidente do Conselho de Administração da Fashion Division International Trade, SA

### Cargos exercidos noutras entidades

Nenhum

## Eduardo Humberto dos Santos Piedade

### Ano de Nascimento

1978

### Curriculum Académico

1996-2001	Licenciatura em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
2006-2008	MBA, London Business School

### Experiência Profissional

2011-2018	Secretário do Conselho de Administração e da Comissão Executiva, Diretor do Departamento de Fusões e Aquisições, da Sonae – SGPS, SA
2016-2022	Presidente do Conselho de Administração da SONAECOM – SERVIÇOS PARTILHADOS, SA
2018-2019	Diretor-Geral da Saphety de Transacções Electrónicas, SAS
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da Saphety Level – Trusted Services, SA
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da WE DO TECHNOLOGIES MÉXICO, S. de R.L. de C.V.
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da WE DO TECHNOLOGIES ESPAÑA – SISTEMAS DE INFORMACIÓN, S.L.
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da WE DO TECHNOLOGIES LIMITED (Reino Unido)
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da WE DO TECHNOLOGIES EGYPT LLC
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da WE DO TECHNOLOGIES AMERICAS, INC
2018-2019	Presidente do Conselho de Administração da WE DO CONSULTING – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, SA
2018-2021	Presidente do Conselho de Administração da Digitmarket – Sistemas de Informação, SA
2018-2022	Membro do Conselho de Administração da CIValue Systems Ltd
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da BRIGHT DEVELOPMENT STUDIO, SA
2018-2022	Membro do Conselho de Administração da Style Sage, Inc.
2018-2022	Membro do Conselho de Administração da Context-based 4 Casting (C-B4) LTD
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da MXTEL, SA
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da NXTEL, SA
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da S21 SEC Information Security Labs, S.U.L.
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da S21 SEC Gestión, SA
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da S21SEC Portugal – Cyber Security Services, SA
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da Excellium Group, SA
2018-2022	Membro do Conselho de Administração da Excellium Services, SA
2018-2022	Presidente do Conselho de Administração da MAXIVE – Cybersecurity, SGPS, SA
2018-2024	Administrador da Praesidium Services Limited
2019-2023	Membro do Conselho de Administração da Daisy Intelligence Corporation
2019-2024	Observador do Conselho de Administração da Sixgill, LTD

2019-2025	Administrador da INOVRETAIL ESPAÑA, SL
2020-2022	Membro do Conselho de Administração da Sales Layer Tech, S.L.
2020-2023	Membro do Conselho de Administração da Reblaze Technologies, LTD
2016-2025	Presidente do Conselho de Administração da INOVRETAIL, SA
2017-2025	Administrador da OMETRIA, LTD
2018-2025	Administrador da Visenze, Pte Ltd
2018-2025	Administrador da NEXTAIL Labs Inc.
2020-2025	Observador do Conselho de Administração da Deepfence, Inc
2022-2025	Administrador da Hackuity, SAS
2022-2025	Administrador da Safebreach, LTD
2022-2025	Administrador da Bright Ventures Capital, SCR, SA
2022-2025	Administrador da Codacy, SA
2022-2025	Observador do Conselho de Administração da Iriusrisk, SL
2023-2025	Observador do Conselho de Administração da Vicarius LTD
2023-2025	Observador do Conselho de Administração da Sekoia.IO
2025-2025	Membro do Conselho de Administração da Associação Endeavor Portugal (Como representante da Bright Pixel Capital, SGPS, SA)

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Desde 2015	Membro do Conselho de Administração da Bright Pixel Capital, SGPS, SA
Desde 2019	Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2021	Membro do Conselho de Administração da SPARKFOOD, SA
Desde 2025	Membro Suplente do Conselho de Administração da Flybird Holding Oy
Desde 2025	Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, SA
Desde 2025	Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, SA
Desde 2025	Membro do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, SA
Desde 2025	Membro do Conselho de Administração da Musti Group Plc
Desde 2025	Membro do Conselho de Administração da Sonae Electronics, SA
Desde 2025	Membro do Conselho de Administração da Fashion Division International Trade, SA

### Cargos exercidos noutras entidades

Nenhum

# Conselho Fiscal

## Qualificações profissionais e elementos curriculares

### Maria José Martins Lourenço da Fonseca

#### Ano de Nascimento

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 na 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 Banca 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, atual OCC) 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)
2015-2018	Membro do Conselho Fiscal da Sonae - SGPS, SA
2015-2025	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como formadora do Curso de Preparação para ROC
2017-2023	Diretora do Mestrado em Auditoria e Fiscalidade da Católica Porto Business School - Universidade Católica Portuguesa (UCP)

2017-2024	Presidente do Conselho Fiscal da AEGE - Associação para a Escola de Gestão Empresarial
-----------	--

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Desde 2016	Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2018	Membro do Conselho Fiscal da MCRETAIL, SGPS, SA

#### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 1996	Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa), na área da Contabilidade
Desde 2008	Consultoria no Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Universidade Católica Portuguesa - CRP
Desde 2017	Membro do Conselho Fiscal da Ibersol, SGPS, SA
Desde 2018	Presidente do Conselho Fiscal da SDSR - Sports Division SR, SA
Desde 2024	Membro do Conselho de Supervisão da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC)

## Daniel Bessa Fernandes Coelho

### Ano de Nascimento

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  
2000-2008 - EGP – Escola de Gestão do Porto (atualmente Porto Business School)  
2008-2009 - EGP – University of Porto Business School (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, SGPS, SA  
2000-2012 Presidente do Conselho Consultivo do IGCSS – 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  
2003-2004 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  
2004-2013 Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Efacec Capital, SGPS, SA  
2006-2019 Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, S.A.  
2007-abril 2019 Presidente do Conselho Fiscal da Sonae – SGPS, SA  
2008-2024 Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative  
2008-2025 Presidente do Conselho Fiscal de Bial – Portela e Companhia, SA

2009-2016 Diretor-Geral da COTEC Portugal, Associação Empresarial para a Inovação  
2011-2012 Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA  
2014-2017 Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo  
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  
2018-2019 Presidente do Conselho Pedagógico da Mast3r Academia Efacec  
2019-2020 Vogal do Conselho Fiscal do Banco L. J. Carregosa, SA  
2020-2021 Presidente do Conselho Fiscal da RACE – Refrigeration & Air Conditioning Engineering, SA

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

2003-2025 Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Bial  
2010-2025 Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Amkor Technology Portugal, SA  
2017-2025 Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo  
2019-2025 Membro do Conselho de Administração da SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, SA  
2021-2025 Presidente do Conselho Fiscal da Cerealís, SGPS, SA

## Sara Manuel Carvalho Teixeira Mendes

### Ano de Nascimento

1980

### Curriculum Académico

1998-2003	Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas - Universidade Católica Portuguesa do Porto
2007-2008	Frequência do Curso de Revisor Oficial de Contas - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
2008-2009	Pós-Graduação em Gestão e Direção de Serviços de Saúde - EGP – University of Porto Business School.
2010-2013	Mestranda no curso de Economia e Gestão de Serviços de Saúde - Faculdade de Economia do Porto
2020	Doutoranda no Doutoramento em Gestão - Faculdade de Economia do Porto

### Experiência Profissional

2002-2003	Técnica de Auditoria na sociedade de revisores Álvaro, Falcão e Associados, SROC
2003-2009	Técnica de Auditoria na PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., tendo colaborado na execução e controlo de vários trabalhos de auditoria a sistemas de controlo interno e procedimentos contabilísticos e de auditoria financeira em empresas de grupos nacionais e grupos estrangeiros; Formadora em diversas ações de formação a quadros superiores e responsáveis de áreas financeiras e fiscalidade, em matérias contabilísticas (SNC/IFRS) e de fiscalidade. Formadora certificada pelo IEFP.
2009-2016	Manager na área de “Assurance” na PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. Nesta função foi responsável pela gestão de projetos e de equipas em trabalhos de auditoria a sistemas de controlo interno e procedimentos contabilísticos e de auditoria financeira em empresas de grupos nacionais e grupos estrangeiros.
2017	Professora convidada na Católica Porto Business School na área de contabilidade e auditoria
2018	Colaboração como formadora no Curso de Preparação para ROC na Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (Portugal e Moçambique).
2018	Presidente do Conselho Fiscal da CCILC – Câmara de Comércio e Indústria Luso-Colombiana
2019-out.2025	Membro Suplente do Conselho Fiscal da SONAE - SGPS, SA
2021	Colaboração como formadora no Curso para Trainees e Seniores na Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
2021	Membro do Conselho Fiscal da GMG – Grupo Manuel Gonçalves, SA
2024	Membro do Conselho Fiscal da CS Wind Portugal, SA
2025	Membro do Conselho Fiscal da Sportibérica – Sociedade de Artigos de Desporto, SA

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae

Nenhum

### Cargos exercidos noutras entidades

Desde 2016	Sócia na Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Carlos Aires, Amadeu Costa Lima & Associado – SROC
Desde dez.2025	Membro Suplente do Conselho Fiscal da SC – Sonae Capital Investments, SGPS, SA