



**SONAE RELATO
FINANCEIRO '16**



IMPROVING LIFE

Índice

1. Relatório de Gestão
2. Relatório do Governo das Sociedades
3. Demonstrações Financeiras



SONAE RELATO FINANCEIRO '16

RELATÓRIO DE GESTÃO



IMPROVING LIFE

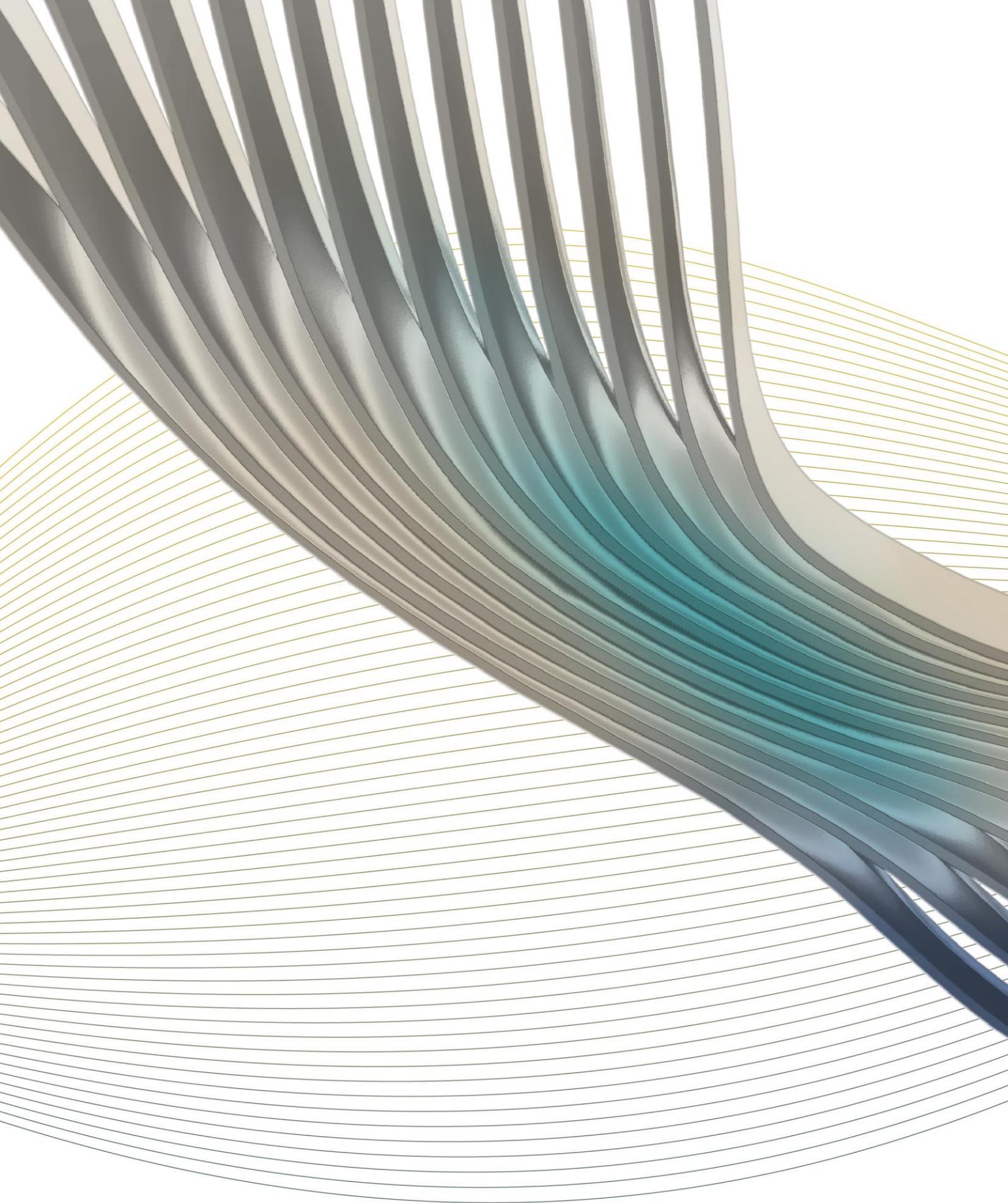


Índice

Visão geral da Sonae	7
Os nossos números em 2016	7
O mundo Sonae.....	8
Prémios e reconhecimentos	9
O Grupo Sonae	13
A nossa história	13
Estrutura do portefólio	16
Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	17
Estratégia corporativa	19
Pilares estratégicos da Sonae.....	21
Liderança e Governo da Sociedade	30
Estrutura acionista	32
Criação de valor para os acionistas	32
Informação sobre a evolução das ações no mercado	33
Sustentabilidade nos negócios.....	35
Desempenho do portefólio	40
Mensagem do CEO	40
Desempenho financeiro consolidado	41
Contexto macroeconómico	41
Vantagens competitivas de um portefólio tão diversificado	45
Análise financeira	49
Desempenho e estrutura de capital da Sonae.....	49
Resultados Sonae MC	53
Resultados Sonae SR.....	54
Resultados Sonae RP.....	56
Resultados Sonae IM	57
Resultados Sonae Sierra	58
Resultados NOS	60
Demonstração da posição financeira	62
Gestão do risco	63
Tendências e perspetivas	63
Resultado líquido individual.....	64
Proposta de aplicação de resultados	64
Eventos subsequentes	64
Considerações finais e agradecimentos	67
Glossário	70
Anexos	73

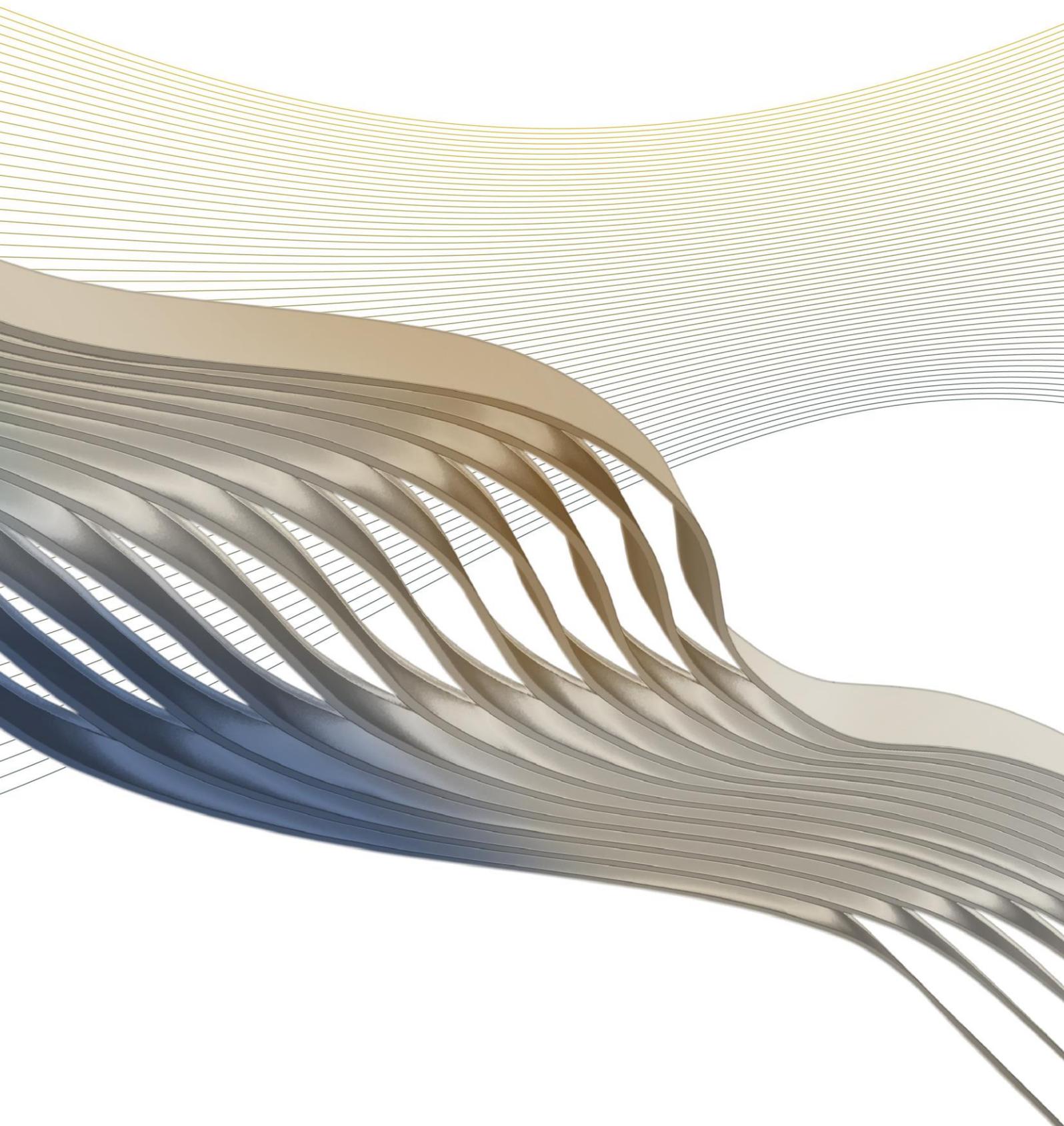


**Na Sonae, cada dia é um novo começo para novas
oportunidades, novos desafios e novos triunfos.**



SONAE

VISÃO GERAL
DA SONAE

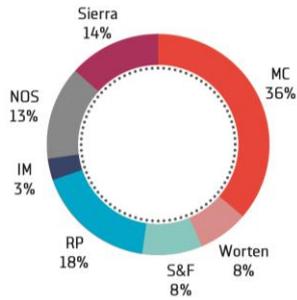


Visão geral da Sonae

Os nossos números em 2016

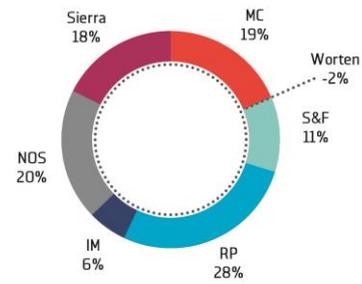
Enterprise Value

Partição



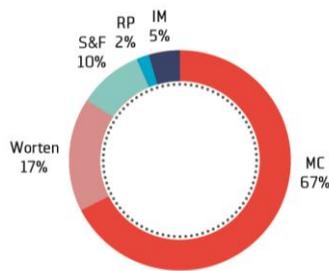
Capital Investido

Partição



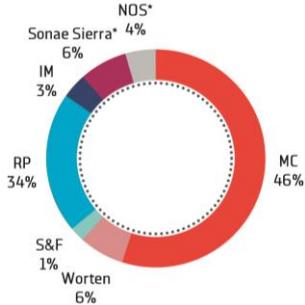
Volume de Negócios

Partição



EBITDA

Partição



* Método de Equivalência Patrimonial

Evolução do Volume de Negócios (M€)



Evolução do EBITDA (M€)



O mundo Sonae



Europa

Alemanha
Arménia
Áustria
Áustria
Bélgica
Cazaquistão
Chipre
Croácia
Dinamarca
Eslováquia
Eslovénia
Espanha
Estónia
Finlândia
França
Geórgia
Grécia
Holanda
Hungria
Itália
Letónia
Luxemburgo
Polónia
Portugal
Reino Unido
República Checa
República da Irlanda
Roménia
Rússia
Sérvia
Suíça
Turquia
Ucrânia

Ásia

Arábia Saudita
Bahrein
Bangladesh
Birmânia
Camboja
China
EAU
Filipinas
Índia
Indonésia
Iraqe
Israel
Japão
Kuwait
Líbano
Malásia
Paquistão
Qatar
República da Coreia
Singapura
Tailândia
Taiwan
Vietname

América

Argentina
Bahamas
Brasil
Canadá
Chile
Colômbia
Equador
EUA
Guatemala
Ilhas Caimão
Martinica
México
Nicarágua
Peru
Porto Rico
República Dominicana
Trindade e Tobago
Venezuela

África

África do Sul
Angola
Argélia
Cabo Verde
Egipto
Gana
Líbia
Marrocos
Moçambique
Nigéria
Quénia
Tanzânia
Tunísia

Oceânia

Austrália
Nova Zelândia

Prémios e reconhecimentos



O prémio *Kaizen Institute award* reconhece a adoção de metodologias de melhoria contínua como fator estratégico. Paulo Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae foi o primeiro a receber este reconhecimento, atribuído a título individual. A Sonae SR foi igualmente premiada.



O CDP foca-se em consciencializar as empresas relativamente ao tema da pegada ambiental. A Sonae é um dos líderes Ibéricos a ser reconhecido pelo Índice CDP e a atingir a classificação Leadership A – como resultado da sua política de reporte ambiental.



Os *Stevie Awards* reconhecem as melhores práticas, os melhores profissionais e o sucesso de organizações de todo o mundo. O novo *website* da Sonae foi distinguido na categoria *Best Overall Web Design*.



Os *European Excellence Awards* premeiam os melhores projetos na área da Comunicação e das Relações Públicas. A Sonae recebeu este prémio na categoria *External Publication* pelo seu pioneiro "*Retail Book of Innovation'15*".



O Prémio Excelência – Inovação no Retalho reconhece abordagens inovadoras ao negócio, no setor português de retalho. A Sonae foi galardoada com 4 prémios (Continente, Zippy, MO e note!).



Os *Portugal Digital Awards* distinguem individualidades ou projetos inovadores e distintos que se destacam no âmbito da transformação digital. A Worten e a BIT obtiveram esta distinção.



Os *Vertex Awards* são os únicos prémios à escala global dedicados exclusivamente à arte do design de embalagens de marcas privadas. A Sonae obteve 7 prémios em 2016.



O *CIO of the Year* by *CIONET* reconhece a excelência na gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação como alavanca para o sucesso sustentável. David Alves, CIO da Sonae foi distinguido com este prémio.



15 prémios Escolha do Consumidor



2 prémios Superbrand



6 Prémios Marca de Confiança

Sonae – Várias marcas, mas a mesma Cultura de Sucesso
Os nossos clientes são o nosso sucesso. O seu reconhecimento é essencial para nós e representa o nosso compromisso e responsabilidade para nos superarmos todos os dias.



Compromisso com a qualidade

146.497 auditorias de qualidade (79.313 internas e 67.184 externas) a fornecedores de todo o mundo

109.927 sugestões e reclamações recebidas e analisadas

Valorizamos a nossa equipa

Um dos maiores empregadores em Portugal
44,4 milhares de colaboradores a partilhar um objetivo comum

mais de 1 milhão de horas de formação especializada

Meio ambiente como prioridade

Um dos Líderes Ibéricos a ser reconhecido pelo Índice CDP **Leadership A-** atribuído devido à nossa política ambiental
Emissões de CO₂ a diminuir cerca de 13% face a 2015

A liderança de amanhã começa hoje

16 projetos inovadores distinguidos internamente pela sua contribuição significativa para a atividade

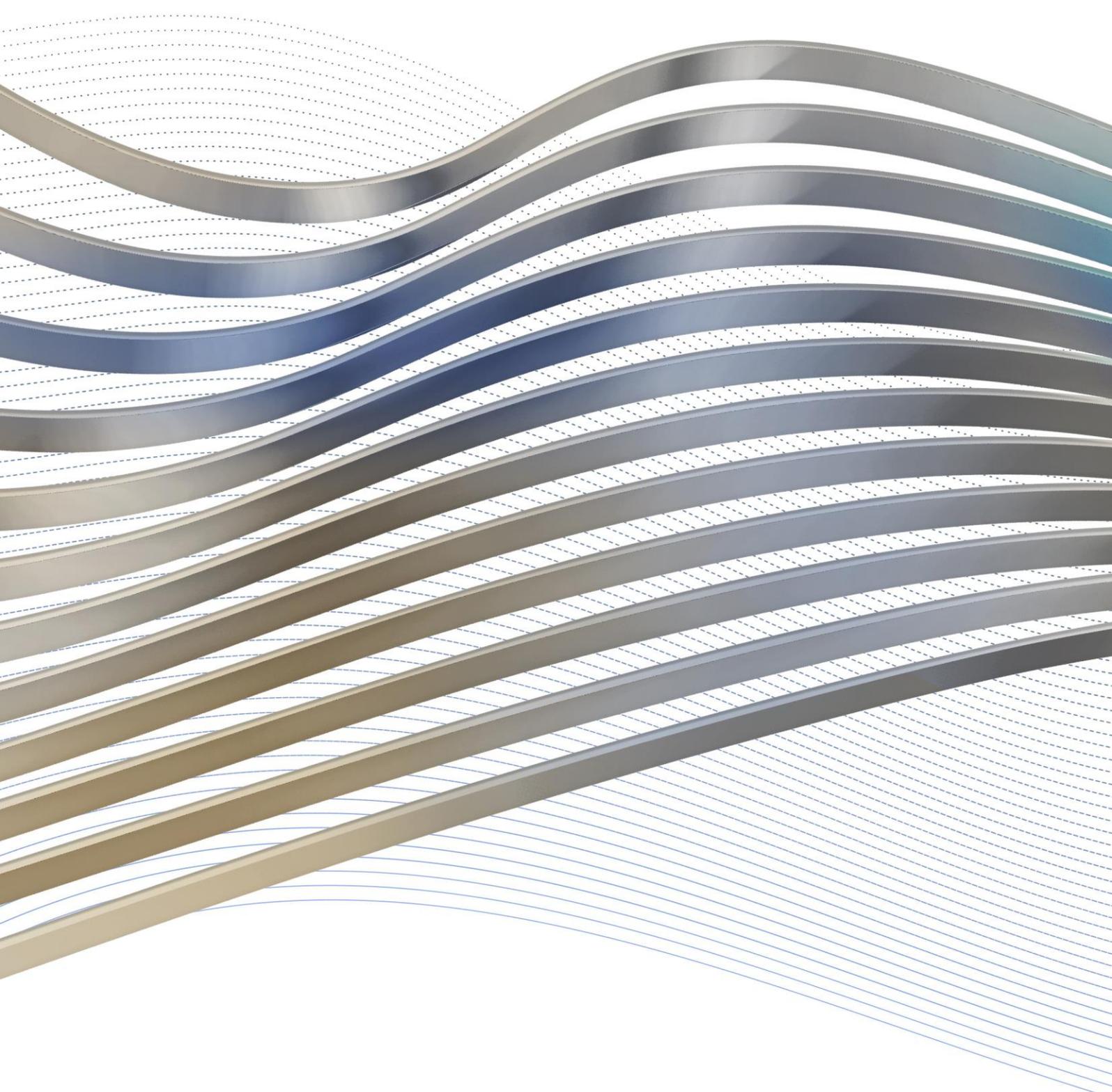
176 prémios externos confirmam o nosso compromisso total com a qualidade e o sucesso sustentável

Apoiamos a nossa comunidade

€10 M em apoio comunitário a causas sociais, humanas e culturais

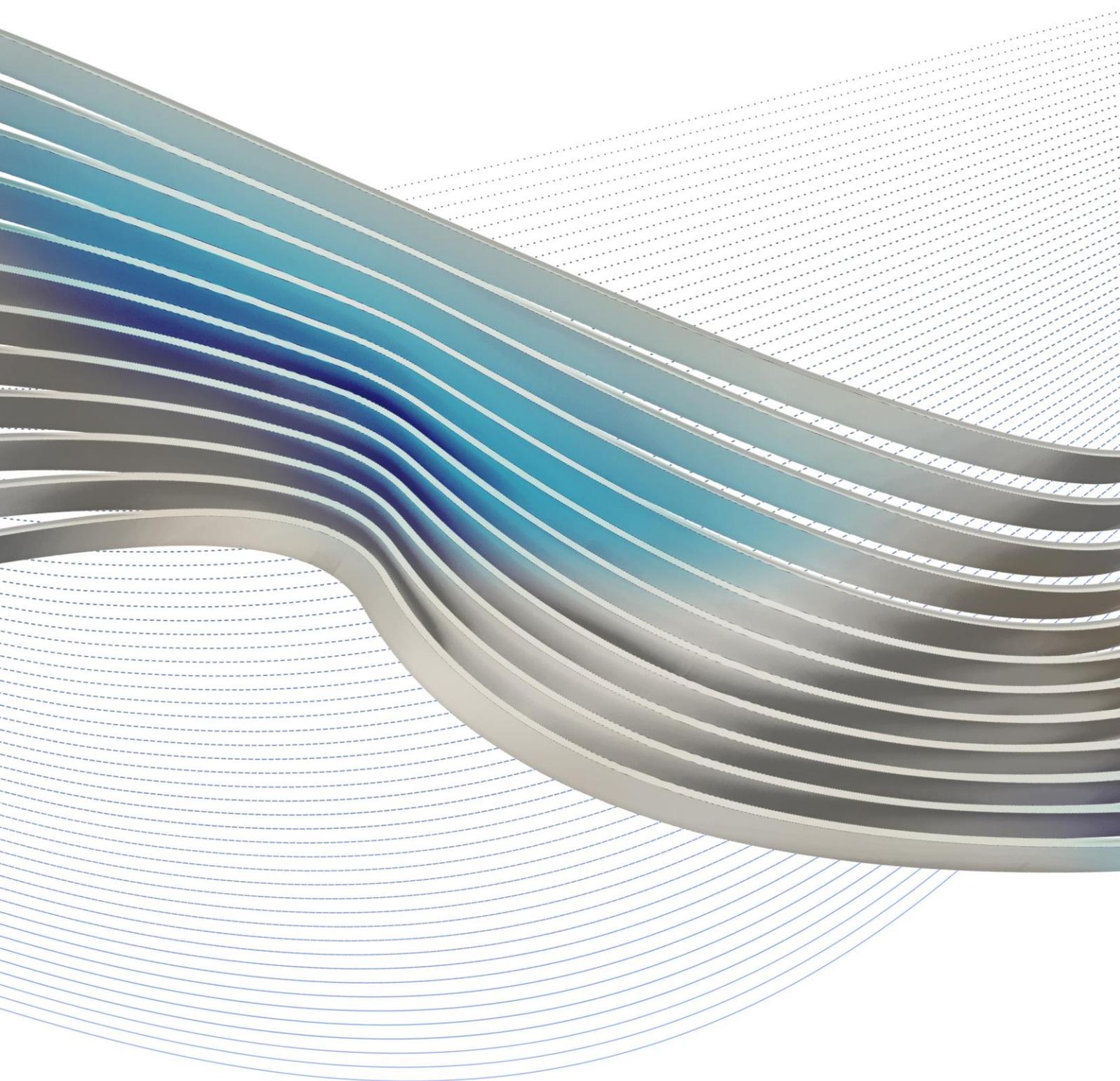
1.393 instituições apoiadas

5.988 horas de trabalho voluntário para ajudar a comunidade



SONAE

O GRUPO
SONAE

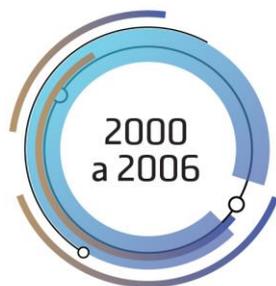


O Grupo Sonae

A nossa história



<p>Mercado de Capitais</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da Sonae no Mercado de Capitais (1983) • 7 IPOs para: Continente, Agloma, Ibersol, Selfrio, Robótica, Viacentro e Publimeios (1987) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de uma participação maioritária na Tafisa (aglomerados de madeira) (1993)
<p>M&A/ Alienações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição da NOVOPAN (1971) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição da STAR (agência de viagens) (1989) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura do Colombo, o maior Centro Comercial da Península Ibérica (1997) • Lançamento da Optimus (1998 – operador de telecomunicações)
<p>Aberturas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Abertura do primeiro hipermercado em Portugal: Continente (1985 - Matosinhos) • Abertura do Sheraton Palácio Hotel (1986) (atualmente Porto Palácio Hotel) • Abertura dos dois primeiros centros comerciais construídos e geridos pela Sonae (1989 - Portimão e Albufeira) 	
<p>Atividade da Holding</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados (18 de Agosto de 1959) • Contratação de Belmiro de Azevedo (1965) 		<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Sonae Turismo (1994) • Parceria entre a Sonae Sierra e a Grosvenor (1997)

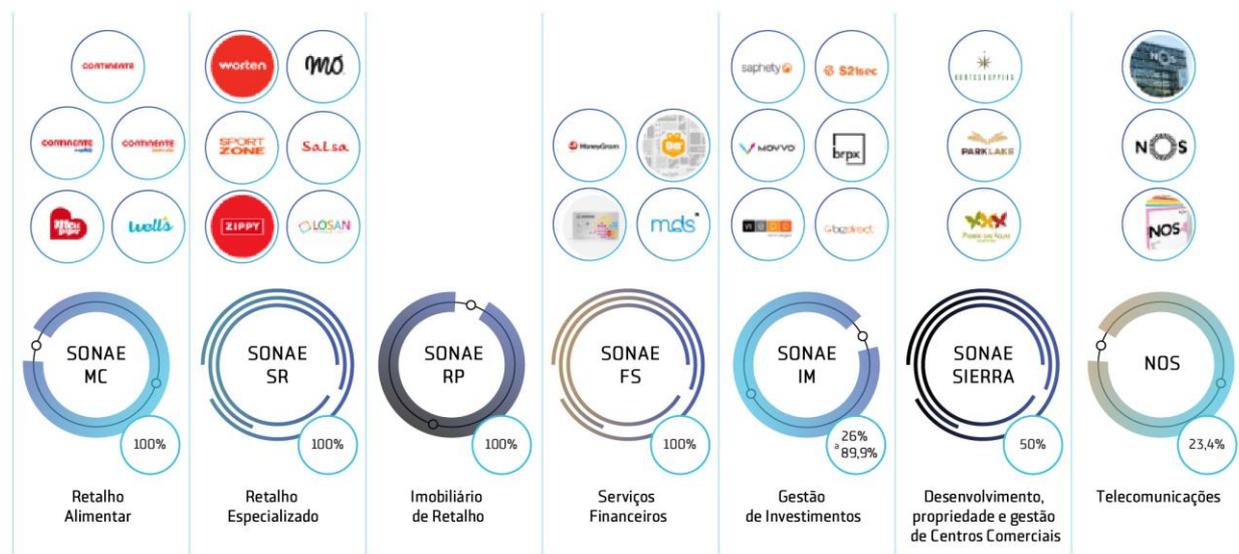


Mercado de Capitais	<ul style="list-style-type: none"> • Saída de bolsa da Sonae Sierra (2001) • Spin-off da Sonae Indústria (2005) • OPA da Sonaecom sobre PT e PT Multimédia (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Spin-off da Sonae Capital (2007)
M&A/ Alienações	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria entre MDS (Companhia de seguros) e Cooper Gay (Corretora de seguros) (2004) • Venda da Sonae Distribuição Brasil ao grupo Wal-Mart (2005) • Venda da Enabler, pela Sonaecom (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição da Carrefour Portugal (2007) • Venda de 49,9% do capital da MDS ao Grupo Suzano (2009)
Aberturas		<ul style="list-style-type: none"> • Aceleração da expansão internacional de diversas marcas da Sonae (2010) (Zippy, Worten, Sport Zone, Berg, Deeply, ...)
Atividade da Holding		<ul style="list-style-type: none"> • Paulo Azevedo eleito CEO da Sonae (2007) • Lançamento da nova identidade corporativa (2010) • Lançamento das "Obrigações Continente", uma emissão de €200 M em obrigações disponíveis através de uma Oferta Pública de Subscrição a investidores de retalho.



<p>Mercado de Capitais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sonaecom lança uma OPA para a aquisição de um máximo de 24,16% do seu capital social. O nível de aceitação atinge 62%, correspondente a aprox. 55 M de ações da Sonaecom (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação do <i>Cash Settled Equity Swap</i>
<p>M&A/ Alienações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão entre a Zon e a Optimus e criação da marca NOS (2013) • Sonae SR adquire a Losan, uma empresa especializada em wholesale de vestuário de criança com uma forte presença internacional (2015) • Sonae vende GeoStar (2015) • Sonae IM prossegue a sua estratégia de gestão ativa do portefólio: vende a Mainroad à NOS, adquire 60% do capital da S21Sec e investe na Movvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonae SR adquire 50% do capital da Salsa • Acordo para aquisição de participação de 51% na Go Well • Aquisição de 2 lojas de retalho alimentar em Moçambique • Quatro transações de <i>Sale and Leaseback</i>
<p>Aberturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sonae Sierra abre o centro comercial ParkLake em Bucareste • Sonae MC abre o primeiro supermercado especializado em alimentação saudável 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonae Sierra abre o centro comercial ParkLake em Bucareste • Sonae MC abre o primeiro supermercado especializado em alimentação saudável
<p>Atividade da Holding</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de obrigações convertíveis no montante de €210,5 M com maturidade em 2019 (2014) • Paulo Azevedo eleito Chairman e Co-CEO da Sonae • Ângelo Paupério eleito Co-CEO (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Emissão de um empréstimo obrigacionista no montante de €60 M, com maturidade de 7 anos • Aquisição e Amortização de 600 obrigações no montante de €60 M

Estrutura do portefólio



CONSOLIDAÇÃO INTEGRAL

*a ser integrada em 2017

MÉTODO DE EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

Como seria, talvez, previsível, a incerteza política constituiu o mais recente desenvolvimento de uma série de acontecimentos mundiais preocupantes de âmbito financeiro, económico, ambiental e de segurança, que afetam a sociedade.

Naturalmente, estamos preocupados com as possíveis consequências daí advindas e tentamos antecipar os potenciais impactos sociais e empresariais, em todos os mercados onde operamos. No entanto, e apesar de estes riscos não poderem, de forma alguma, ser subestimados, a capacidade de resiliência e de adaptação da Sonae deixa-nos um pouco mais tranquilos. A forte cultura corporativa e a abordagem ética nos negócios têm, igualmente, sido características que nos distinguem.

O nosso foco no longo-prazo, na inovação e na sustentabilidade ajudaram-nos a atravessar uma das piores crises económicas do sul da Europa e emergir da mesma com uma empresa mais forte e com novas perspetivas - mantendo-nos, sempre, a uma distância muito salutar face aos diversos escândalos políticos e empresariais que assolaram o passado recente.

Mantivemo-nos fiéis aos nossos valores e convicções, trabalhamos arduamente e continuámos a investir no nosso futuro. O ano de 2016 foi particularmente gratificante, conseguimos aliar o crescimento do volume de negócios (de 7,2%) ao desempenho positivo da rentabilidade e solidez financeira dos últimos anos.

A Península Ibérica, podemos dizer com justiça, ultrapassou as modestas expectativas na maioria das previsões económicas, contribuindo significativamente para o nosso crescimento. É importante realçar que tanto Espanha, como Portugal conseguiram apresentar soluções governativas relativamente estáveis, em circunstâncias aparentemente difíceis. No entanto, o facto de esta estabilidade ter sido parcialmente alcançada em detrimento da resolução de problemas estruturais deixa, evidentemente, as economias ibéricas vulneráveis no futuro próximo.

O desempenho consolidado foi robusto, com crescimento do volume de negócios, EBITDA, resultados diretos e indiretos e redução da dívida líquida, apoiado em evoluções positivas em todas as unidades de negócio. Realçamos o facto de este desempenho ter sido alcançado num ano de forte investimento, tanto na defesa da nossa posição de liderança nos principais mercados, como na inovação e na internacionalização.

A Sonae MC foi particularmente bem-sucedida no aumento da sua já significativa proposta de valor para o cliente e no acelerar da expansão dos formatos de menor dimensão em áreas onde detinha quotas de mercado menos significativas, resultando no crescimento do volume de negócios quer no universo de lojas comparáveis, quer através da abertura de novas lojas. Tal desempenho só foi possível graças à excelência da equipa, que envidou todos os esforços na procura e implementação de melhorias num conjunto diverso de dimensões. Simultaneamente, a Sonae MC progrediu de forma significativa na preparação de duas novas avenidas de crescimento – Saúde & Bem-Estar e Internacionalização – nas quais esperamos vir a apresentar resultados relevantes em 2017.

A Sonae SR reorganizou-se, criando duas divisões – Worten e *Sports and Fashion*. Este maior nível de especialização evidencia já sinais de maior foco e motivação. Ambas as divisões contribuíram para o crescimento do volume de negócios e do EBITDA. A Worten continuou a desenvolver a sua estratégia omnicanal e de melhoria da proposta de valor, lançando novos *sites*, renovando a marca e continuando a expandir os novos conceitos de loja. A divisão de *Sports and Fashion* continuou o desenvolvimento da sua gama de produtos e da rede de lojas com o objetivo de alcançar maior rentabilidade nos negócios do portefólio original, ao mesmo tempo que desenvolve um conceito de "House of Banners" onde integra novas aquisições e parcerias, com um alcance internacional crescente.

A Sonae Sierra continuou a sua estratégia bem-sucedida de afirmação como *player* integrado na área de desenvolvimento e gestão de imóveis de retalho, quer detidos, quer de terceiros, na Europa, na América do Sul, no Norte de África e no Médio Oriente. Estamos particularmente satisfeitos com o aumento



significativo do número de clientes e de parceiros na área dos serviços e nos investimentos. A abertura do Centro Comercial ParkLake, em Bucarest, foi também uma demonstração da excelência das nossas capacidades inovadoras no desenvolvimento de projetos, pelo que recebemos com orgulho o Prémio CIJ 2016 – *Best Retail Development & Developer of the year*.

A NOS continuou a crescer em volume de negócios e rentabilidade, gerindo com sucesso a batalha pelos conteúdos de desporto *premium*, continuando a liderar o mercado em convergência, inovação de produto e qualidade de serviço.

O ano de 2016 não foi apenas um ano de bom desempenho financeiro. Continuámos a aumentar e a desenvolver a nossa equipa, a apoiar as comunidades locais, a melhorar os índices de Saúde e Segurança no trabalho, a controlar o consumo de energia e água e a reduzir as emissões de CO₂. Não é fácil destacar um dos 176 prémios e distinções que recebemos durante o ano, mas, correndo o risco de ser injusto, gostaria de mencionar duas conquistas:

- O *MBA Employer Award* da AAMBA, que selecionou a Sonae como a melhor empresa do mundo na integração e desenvolvimento de alunos de MBA;
- A redução de 13% das nossas emissões de carbono - apesar da expansão significativa da atividade -, resultante do compromisso que assumimos publicamente no ano passado com a assinatura da iniciativa "Paris Pledge" e que representa uma aceleração muito concreta dos nossos progressos no desempenho ambiental.

Ao longo dos últimos anos, e em particular em 2016, acredito que temos vindo a demonstrar a nossa capacidade para suportar condições de mercado muito adversas e enfrentar batalhas concorrenciais ferozes, tendo sempre em consideração a sustentabilidade e a rentabilidade da nossa empresa a longo prazo.

Confiamos que tal demonstração será cada vez mais visível e que os nossos acionistas serão recompensados em conformidade.

Estou extremamente grato a todas as nossas equipas e parceiros pelos esforços, energia, criatividade e resiliência que evidenciaram.

Olhando para o futuro, estamos empenhados em desenvolver o nosso portefólio, com base nos nossos três pilares estratégicos, e os nossos planos são, como sempre, produzir valor económico de exceção, e ao mesmo tempo:

Improve our Work (Melhorar o nosso Trabalho)
Improve our People (Melhorar as nossas Pessoas)
and
Improve our Planet (Melhorar o nosso Planeta)

Paulo Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO

Estratégia corporativa

Missão

Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

À nossa maneira

Somos um grupo multinacional com raízes sólidas e uma ambição de progresso permanente. A nossa cultura, a nossa maneira de ser e de estar nos negócios é o elo que nos mantém unidos e nos torna especiais, em qualquer negócio ou geografia.

Os valores que partilhamos, que estão na nossa origem e no nosso ADN, são um legado para o futuro e para a forma como criamos valor económico de longo prazo.

Encaramos cada dia como um novo começo para novas oportunidades, novos desafios e novos triunfos.

Valores da Sonae



Temos o compromisso de criar valor económico baseado em relações de ética e confiança num horizonte de médio e longo prazo.



Os desafios constantes e a disponibilidade para a mudança são fundamentais para atrairmos pessoas ambiciosas. Os nossos colaboradores são fatores determinantes para o desempenho em todos os mercados onde operamos. Assim sendo, e de modo a enriquecer continuamente a nossa cultura, investimos no desenvolvimento das suas capacidades e competências.



A ambição nasce do contínuo estabelecimento de metas que testam os limites e estimulam a vitalidade da organização. É ela que nos move e mantém construtivamente insatisfeitos, impedindo-nos de ficar presos aos sucessos do passado.



A inovação está na essência dos nossos negócios. Sabemos que inovar comporta riscos, mas estamos conscientes da importância de os prever e acompanhar, para os manter dentro de padrões razoáveis, por forma a conseguirmos crescer continua e sustentadamente.



Temos um sentido de responsabilidade social ativo e tentamos contribuir para a melhoria da sociedade em que nos inserimos. Pautamos a nossa conduta por preocupações ambientais e por políticas de desenvolvimento sustentável.



O nosso objetivo é otimizar a utilização de recursos e maximizar o seu retorno, mantendo um perfil de frugalidade. Fazemos incidir o foco da nossa ação na eficiência, na competição saudável e na concretização de projetos de grande alcance.



Permanecemos predispostos e abertos para cooperar com os governos (sempre com o intuito de melhorar o quadro regulamentar, legislativo e social), adotando simultaneamente uma posição de independência em relação a o poder central ou local.

Pilares estratégicos da Sonae

criação de valor através de três pilares estratégicos



Trabalhamos de forma continuada no sentido de reforçar as nossas posições competitivas mais robustas e explorar novas oportunidades de negócio que alavanquem as nossas competências e base de ativos excecionais, como forma de ampliar o nosso portefólio de opções de crescimento futuro.



A internacionalização continua a ser a nossa principal alavanca de crescimento futuro e iremos continuar a alocar recursos nesse sentido, uma vez que temos a oportunidade de alargar a nossa presença internacional e de reforçar o status da Sonae como uma empresa multinacional.



Continuaremos a manter elevados níveis de flexibilidade na procura de diferentes modelos de negócio (desde expansão orgânica a *wholesale*, franquias e prestação de serviços) e diferentes estilos de investimento (incluindo participações maioritárias, mas também *joint-ventures* e participações minoritárias).

Reforçar e alavancar os nossos ativos e competências-chave

O reforço das nossas posições competitivas mais fortes é uma condição-chave para a nossa sustentabilidade a longo prazo. Este pilar é o alicerce da nossa estratégia de crescimento, e onde concentramos as nossas competências e ativos principais. Continuaremos a explorar novas oportunidades de negócio que alavanquem a nossa base excecional de ativos em Portugal, como forma de aumentar o nosso portefólio com opções para o crescimento futuro. Apresentamos de seguida alguns exemplos da aplicação deste pilar estratégico.

Restaurantes Go Natural – Um investimento estratégico para a Sonae MC



Enquanto líder do mercado alimentar, a Sonae MC está numa posição privilegiada para antecipar as tendências de mercado e investir rápida e estrategicamente. Com base no conhecimento que possui no retalho alimentar, a Sonae MC tem aumentando significativamente a sua presença neste segmento.

A Go Natural é uma marca de referência no setor do estilo de vida saudável, que detém 22 restaurantes de alimentação saudável no país, tipicamente localizados em Centros Comerciais, numa variedade de formatos, tais como o *grab & go*, *sushibar*, *made to order* e pequenos-almoços.

Esta operação (com conclusão prevista para 2017) enquadra-se na estratégia da Sonae MC de aposta na área da saúde e do bem-estar, nomeadamente na alimentação saudável, respondendo à crescente procura, por parte dos consumidores, de propostas que promovam um estilo de vida saudável e contribuam para uma melhoria da qualidade de vida.

A operação reforça, também, a posição de mercado da Sonae MC como especialista em bem-estar e reforça o seu investimento em soluções adaptadas a um estilo de vida saudável.

“A Go Natural é uma marca reconhecida no mercado pela oferta distintiva na área da alimentação saudável, estando alinhada com a nossa estratégia de promoção de hábitos de vida saudável. Em parceria com os atuais acionistas, vamos potenciar as suas mais-valias e promover novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.”

Luís Moutinho | CEO da Sonae MC



Cartão Universo – Aumentar a fidelização dos clientes

Lançado em outubro de 2015 com o claro objetivo de se tornar um dos principais *players* em métodos de pagamento domésticos em Portugal, o Cartão Universo atingiu mais de 400 mil clientes no final de 2016, superando as melhores expectativas da Sonae FS.

O Cartão Universo é um exemplo da capacidade da Sonae em reforçar a sua já forte posição competitiva, uma vez que reforça a proposta de valor do cartão de fidelização Continente através da combinação de um meio de pagamento com uma plataforma de descontos. O sucesso anterior com programas de fidelização serviu para alavancar o lançamento do Cartão Universo, permitindo-lhe estabelecer-se como uma plataforma de sucesso em descontos e pagamentos para as famílias portuguesas, integrando as lojas da Sonae e a crescente rede de parceiros do programa Continente e todas as vantagens de um cartão MasterCard de utilização universal, sem anuidade.



"Em cerca de um ano, conseguimos chegar a 400 mil clientes, um número que naturalmente nos satisfaz e que confirma a extrema utilidade de uma solução única e inovadora no mercado nacional. O Cartão Universo veio reforçar o firme compromisso da Sonae de estar ao lado dos portugueses em todos os momentos, proporcionando-lhes poupanças efetivas e uma melhor gestão dos seus orçamentos familiares. É nossa ambição continuar a levar os benefícios do Cartão Universo a um crescente número de famílias em Portugal."

Carlos Braziel David | COO da Sonae FS

Worten – Experiência de compra omnicanal

Num mercado em constante evolução, mudanças tecnológicas contínuas e concorrência feroz, a Worten está continuamente em evolução e adaptação, criando uma dinâmica única e tornando-se numa referência para os seus clientes. Com base na sua estratégia omnicanal, a Worten compromete-se a oferecer ao cliente diversidade e conveniência a preços acessíveis, integrando as suas funcionalidades de compras *online* na sua rede de lojas. É cada vez mais comum um cliente escolher e comprar tranquilamente, em Worten.pt e, depois, levantar a encomenda na loja que mais próxima de si.

"Queremos deixar muito claro que a Worten encontra tudo o que o cliente procura, mesmo que não exista na loja. Lidamos com um cliente mais exigente e conhecedor, que tem acesso a informação sobre uma variedade enorme de artigos; é, pois, natural que a sua expectativa seja a de ter um acesso claro a essa variedade. Mesmo sem *stock* nas lojas, a Worten garante a encomenda do artigo que o cliente pretende, com a mais-valia de entregá-lo onde este quiser, seja em casa, no local de trabalho ou na loja Worten que escolher."

Inês Drummond Borges | Diretora de Marketing da Worten

Worten – A experiência online

O *site* da Worten assume um papel central na sua estratégia omnicanal. Assim sendo, a Worten deu um passo em frente com a introdução de um novo *website*, mais inovador e intuitivo, que incorpora as mais modernas práticas de *e-commerce*, sendo 100% responsivo (construção única para *desktop*, portátil, *tablet* ou *smartphone*), com suaves efeitos de interação, um uso intuitivo e navegação fluida. O seu visual renovado e as suas novas funcionalidades tornam-no mais apelativo, refletindo, em última análise, a inovação e o dinamismo próprios da marca Worten. Mais flexível e eficiente, o novo *site* dá, também, destaque a mais categorias de produtos e apresenta novos simuladores e comparadores de artigos, para facilitar o processo de compra – seja *online* ou através da opção de reserva em loja.



O *site* foi, inicialmente, introduzido no mercado espanhol e lançado em novembro de 2016 no mercado português, com um impacto impressionante.

Sonae Sierra – Reconhecimento de excelência na gestão de Centros Comerciais

A Sonae Sierra tem desenvolvido o seu portefólio de projetos através da expansão da componente de prestação de serviços. A presença internacional da empresa e a vasta experiência no desenvolvimento e gestão de Centros Comerciais criam um perfil único que permite à Sonae Sierra entrar em qualquer projeto de Centro Comercial, em qualquer fase de desenvolvimento ou gestão, oferecendo sempre vantagens e conhecimentos únicos.



Centro Comercial Tachefine, Casablanca.

Em 2016, a Sonae Sierra assinou com a Marjane um contrato de prestação de serviços de comercialização, relativo ao Centro Comercial Tachefine (Casablanca). Com este novo contrato, a Sonae Sierra passa a prestar serviços especializados a nove centros comerciais em Marrocos. Em simultâneo, a Sonae Sierra continua o desenvolvimento do Centro Comercial Zenata.

“Marrocos é um mercado estratégico para a Sonae Sierra à escala internacional. O país é um mercado importante com elevado potencial de desenvolvimento e possui uma classe média que oferece oportunidades diversas a empresas com atividades, de alguma forma, relacionadas com o consumo. O nosso crescimento na prestação de serviços a terceiros e a confiança na nossa capacidade de gestão permitiram-nos apostar no Centro Comercial Zenata, o nosso primeiro projeto de desenvolvimento com capital próprio. Não obstante, com este novo contrato, a Sonae Sierra continua a crescer na área dos serviços a terceiros.”

Alberto Bravo | Diretor da área de Gestão de Centros Comerciais da Sonae Sierra para a Europa de Leste e Norte de África

InovRetail – Expansão do portefólio de *retail intelligence* na Sonae IM

A Sonae IM tornou-se acionista de referência da *start-up* InovRetail, uma empresa cujo principal negócio é o desenvolvimento de ferramentas analíticas avançadas, focadas em apoiar retalhistas na tomada de decisão e melhorar o seu desempenho. As soluções desenvolvidas pela InovRetail permitem aos retalhistas ajustar a oferta e aumentar as suas vendas com base em dados analíticos, dado que possibilitam fazer previsões com elevados níveis de fiabilidade.



Adicionalmente, permitem também gerar novas oportunidades para melhorar a experiência do cliente em loja. Estas soluções estão já implementadas em retalhistas de referência nas áreas de desporto, eletrónica, moda, alimentar, entre outras, representando mais de 500 lojas.

A entrada da Sonae IM irá permitir tornar a InovRetail numa empresa tecnológica de referência para os retalhistas a nível global e permite à Sonae IM fomentar as suas opções de crescimento futuro, desenvolvendo ainda mais o seu portefólio em torno da tecnologia de retalho e telecomunicações.

Os próximos passos passarão pela aceleração do crescimento da InovRetail nos mercados onde já opera, assim como a entrada em novos mercados, através do investimento no crescimento da equipa, na melhoria da sua plataforma SaaS (*Software as a Service*) e no reforço da investigação e desenvolvimento. O ambicioso plano de expansão global da InovRetail assentará numa equipa com enorme experiência em tecnologias de informação para o retalho, e especializada em dados e análise.

"Acreditamos que a InovRetail tem todo o potencial para se tornar num agente global na sua área de atividade e iremos contribuir para o seu crescimento acelerado. Esta filosofia de investimento encaixa na estratégia da Sonae IM - investir em equipas e empresas com grande potencial de crescimento global em áreas tecnológicas distintas, para o retalho vertical."

Eduardo Piedade | Administrador Executivo da Sonae IM

Potenciar a expansão internacional

A internacionalização continuará a ser um dos fatores-chave de crescimento durante muitos anos. Assim, esta é uma das principais prioridades estratégicas para a Sonae e serão empregues recursos de acordo com a mesma. Apresentamos de seguida alguns exemplos da aplicação deste pilar estratégico.

Salsa – A mais recente aquisição da divisão de *Sports and Fashion*

Salsa

A divisão de *Sports and Fashion* concluiu a aquisição de 50% do capital da Salsa no final do primeiro semestre de 2016. Fundada em 1994, a Salsa é uma marca portuguesa de *jeanswear*, internacionalmente reconhecida pelo seu empreendedorismo e habilidade para desenvolver produtos inovadores. A Salsa é uma marca global com presença em 32 países. O peso do volume de vendas da Salsa proveniente de mercados internacionais excede os 50% e a empresa tem vindo a registar consistentemente uma margem de EBITDA de dois dígitos.

A Salsa é conhecida pelo seu forte conhecimento operacional em inovação têxtil e distribuição por conta de terceiros, pelas suas fortes perspetivas de crescimento internacional, pela rentabilidade operacional sólida e consistente e pela sua base de clientes, extremamente fidelizada. Estas características, juntamente com a ambição internacional da Sonae, as suas capacidades em termos de network e a sua presença internacional ao nível de Centros Comerciais, levarão a crescimento internacional adicional, enquanto acrescentam eficiência através de sinergias e economias de escala.

Os objetivos de longo prazo para a Salsa são ambiciosos:

- Acelerar o crescimento nos países onde a Salsa já está presente e em mercados por explorar
- Atingir 70% de receitas internacionais até 2020
- Manter os níveis de rentabilidade elevados
- Reforçar a posição da marca, começando pelo mercado Ibérico

Os Resultados da Salsa encontram-se Consolidados integralmente na Sonae SR – *Sports and Fashion* desde o início do 2S16.



ParkLake – O projeto de referência da Sonae Sierra



O ParkLake é um exemplo da capacidade da Sonae Sierra em operar no mercado internacional.

O investimento de €180 M efetuado pela Sonae Sierra e pela Caelum Development inclui mais de 200 lojas e criou aproximadamente 2.000 novos postos de trabalho diretos, trazendo pela primeira vez para o mercado Romeno várias marcas e conceitos de retalho.

O ParkLake foi concebido para ser um projeto que se distinguísse na área da sustentabilidade, demonstrando claramente as ambições da Sonae Sierra na esfera internacional, indo além dos

requisitos mais exigentes em termos de qualidade, segurança e sustentabilidade.

Com uma arquitetura apelativa e um *design* que combina na perfeição com o vizinho *Titan Park*, o ParkLake oferece uma experiência comercial agradável e confortável, complementada com uma oferta distintiva de lazer e desporto

“O ParkLake é o nosso primeiro Centro desenvolvido de raiz na Roménia e que define novos padrões ao nível internacional. O centro comercial reúne diferentes conceitos de compras, natureza e família, oferece condições para a prática de desporto e ainda disponibiliza um conjunto de espaços de entretenimento infantil, eventos e lazer, como não existia na cidade. Este espaço foi criado para ser o local, na cidade, onde se pode ir às compras, fazer uma refeição e, ao mesmo tempo, descontraír, aproveitar para passear, praticar desporto e assistir a espetáculos ao vivo, com a vantagem de beneficiar da localização junto ao *Titan Park*. Pretendemos apresentar uma nova perspetiva de atividades de lazer e compras em Bucareste que, a partir de amanhã, todos poderão experimentar no ParkLake.”



Ingo Nissen | Diretor Geral da Sonae Sierra responsável pela área de Desenvolvimento na Roménia

Zippy – A crescer no panorama internacional



De modo a expandir o negócio, a Zippy está focada em diversificar os seus modelos de negócio, com especial ênfase no *franchising* como veículo para a expansão internacional. Os produtos da marca encontram-se atualmente disponíveis em mais de 40 países e a ambição é continuar a crescer através de acordos de *franchising*, de vendas *wholesale* ou de soluções *store-in-store*.

A Zippy prosseguiu a sua expansão internacional em 2016, terminando o ano com 72 lojas fora de Portugal, das quais 54 mediante acordos de *franchising*. Em 2016, a Zippy entrou na Ucrânia através de uma parceria com um retalhista na área da moda, para criar 9 pontos de venda no país. Adicionalmente, a Zippy celebrou um acordo de *franchising* para a entrada no Chipre, que inclui a

possibilidade de abrir 5 novas unidades durante os próximos 5 anos.

“A Zippy tem apostado no desenvolvimento de produtos de qualidade, que conciliam preço, estilo e inovação, o que nos tem permitido conquistar parceiros e clientes em todo o mundo. Através de lojas próprias, *franchising* e comércio grossista, a Zippy disponibiliza hoje os seus produtos em mais de 40 países, contribuindo para a afirmação da Sonae como uma multinacional capaz de competir nos mais variados mercados, desde economias maduras até países com forte dinamismo económico.”

Joana Ribeiro da Silva | Diretora Executiva da Sonae SR e CEO da Zippy

Losan – Expansão internacional da “happy fashion”



Na sequência da aquisição da marca multinacional Losan - uma empresa espanhola especializada em *wholesale* de roupa infantil- a divisão *Sports and Fashion* continuou a expandir a sua presença internacional.

A rede da Losan inclui mais de 40.000 pontos de venda em mais de 40 países, com as vendas internacionais a representarem mais de 50% do volume de negócios. A sua forte presença internacional tem continuado a crescer e, em 2016, a Losan entrou em novos mercados relevantes, tais como o Golfo Pérsico ou a China, e abriu uma subsidiária na Rússia.

Em 2016, a divisão de *Sports and Fashion* abriu esta marca ao mercado de retalho internacional, através do primeiro contrato de *franchising*, no Bahrein, que inclui a abertura de uma loja em 2016 e até 15 lojas durante os próximos 5 anos.

“A aquisição da Losan pela Sonae reforçou o nosso plano estratégico, criando novas perspetivas de crescimento. A entrada no Bahrein marca o início da expansão em *franchising* no Médio Oriente, um novo formato de expansão que capitaliza a nossa capacidade de desenvolver produtos de moda infantil a preços atrativos e adaptados ao dia a dia de todas as crianças.”

Gerd Loewen | CEO da Losan

Negócio de vendas *wholesale* do Continente - Uma base forte para conquistar novos mercados



A rede única de fornecedores da Sonae MC e a qualidade dos seus produtos de marca própria são um ponto decisivo na sua estratégia internacional de *wholesale*.

Atualmente, o negócio de *wholesale* da Sonae MC está presente em 20 países, e a empresa continua a melhorar a sua estratégia e processos de internacionalização no retalho alimentar e não alimentar, garantindo que consegue dar resposta aos desafios mais exigentes, com a mesma qualidade que fez do Continente uma referência no retalho.

Diversificar modelos de negócio e estilos de investimento

A Sonae assegura elevados níveis de flexibilidade, em busca das suas ambições de crescimento, ao adotar diferentes modelos de negócio e estilos de investimento. Os modelos de negócio vão desde a expansão orgânica até ao *wholesale*, *franchising* e prestação de serviços, enquanto a abordagem de investimento vai desde negócios detidos na totalidade e participações maioritárias até *joint-ventures* e participações minoritárias. Cada modelo é selecionado e implementado de acordo com a capacidade de acelerar oportunidades específicas e de gerir o risco. Apresentamos de seguida alguns exemplos da aplicação deste pilar estratégico.

Sonae MC – Diversificação dos modelos de negócio e estilo de investimento

Meu Super - Ampliar a influência da marca Continente através de franchising



O Meu Super é um exemplo sólido da estratégia de crescimento da Sonae MC através de *franchising*, permitindo a diversificação do negócio, através do estabelecimento de lojas de conveniência de retalho alimentar em áreas residenciais. Este modelo integra já 260 lojas Meu Super, no qual os franchiseados têm acesso às marcas próprias Continente, assim como à sua integração no programa de fidelização do Cartão Continente. Os *franchiseados* não pagam *royalties* nem comissões

iniciais e beneficiam do *know-how* da Sonae MC para estudar a viabilidade do negócio e a operação da loja.

Hilton Food – Uma parceria que representa o passo que faltava na preparação de alimentos e no compromisso da produção nacional



A Sonae MC fez uma parceria com o Hilton Food Group, especialista na preparação e embalagem de carnes, com o principal objetivo de melhorar ainda mais a qualidade dos seus produtos. Esta parceria permitirá um reforço adicional da posição do Continente no desenvolvimento da inovação e na promoção sustentável do negócio agroalimentar em Portugal.

Com base neste acordo, a Sonae MC e o Hilton Food Group vão trabalhar em conjunto rumo à otimização e ao desenvolvimento do Centro de Processamento de Carnes da Sonae MC, uma unidade que é atualmente responsável por um fornecimento semanal de mais de 1.000 toneladas de

carne para as lojas Continente em Portugal.

Esta parceria confirma a ambição da Sonae MC em aumentar a criação de valor no segmento da carne, reforçando simultaneamente o compromisso de apoio ao desenvolvimento sustentável da produção nacional.

Sonae SR – Diversificação dos modelos de negócio e estilo de investimento

Losan – Competências em global supply chain



A Losan, atualmente detida na totalidade pela divisão de *Sports and Fashion*, é o segundo maior *player* no mercado espanhol de *wholesale* em moda de criança, ocupando o terceiro lugar em mercados como o italiano ou o português.

A empresa possui uma equipa com profunda experiência no mercado espanhol e uma infraestrutura operacional que permite à Sonae SR aumentar as suas

ferramentas e competências nas áreas de *wholesale* e *global supply chain*, potenciando novas oportunidades de negócio e reforçando a sua posição no mercado mundial de moda, em especial moda de criança.

Sonae SR – Joint-Venture para as Ilhas Canárias



A Sonae procura continuamente oportunidades para reforçar a sua presença internacional, focando-se no desenvolvimento de parcerias com *players* que partilhem os seus valores e que possuam uma forte presença local ou experiência na indústria. A *joint-venture* com o Grupo Número 1 para a abertura de lojas de retalho especializado nas Ilhas Canárias é um exemplo desta abordagem.

Esta *joint-venture* visa a aceleração da internacionalização da Worten e da Sport Zone através da abertura de 14 e 13 lojas, respetivamente.

O investimento necessário está alinhado com a implementação de uma abordagem *capital light*, direcionada para a expansão, com a propriedade imobiliária a pertencer a terceiros e com a Sonae a beneficiar de uma rede local. A entrada no mercado das Canárias segue novos modelos que poderão ser adotados na expansão para novos mercados.

Sonae Sierra – Estratégia de reciclagem de capital



De modo a financiar o seu plano de investimento, a Sonae Sierra tem vindo a seguir uma estratégia de reciclagem de capital. A empresa aliena participações de capital em projetos maduros e reinveste no desenvolvimento de novos projetos, mantendo uma participação minoritária, a gestão dos centros comerciais e, em alguns casos, a gestão dos fundos.

Com o abrandamento da crise financeira, os ativos da Sonae Sierra, concentrados no sul da Europa, tornaram-se novamente atrativos para os investidores, permitindo à empresa reciclar capital e concentrar-se novamente na sua atividade principal, nomeadamente o desenvolvimento de novos projetos.

Ao longo de 2016, a Sonae Sierra alienou uma percentagem da participação no Sierra Portugal Fund à Madison International Realty e estabeleceu o fundo Iberia Coop, um novo fundo em parceria com a CBRE GIP para deter e operar centros comerciais na Península Ibérica. A sociedade foi lançada com a aquisição de três Centros Comerciais anteriormente detidos pelo Sierra Fund.: Luz Del Tajo (Espanha), Algarve Shopping e Estação Viana Shopping (Portugal).

No âmbito do acordo, o CBRE GIP assume uma participação maioritária. Por sua vez, a Sonae Sierra mantém uma participação minoritária e assume o papel de parceiro operador local e de gestor de ativos.

NOS – Sucesso na gestão de uma *joint-venture* com evidente criação de valor



Há mais em nós

Desde a fusão que criou a NOS em 2013, a empresa tem vindo a apresentar um desempenho operacional e financeiro positivo num mercado bastante competitivo, ultrapassando os objetivos estabelecidos em termos de quota de mercado, superando, assim, as expectativas da Sonae.

A NOS cresceu em 2016 o volume de negócios e o EBITDA em 4,9% e 4,4%, respetivamente.

O desempenho da NOS é impulsionado pela inovação e qualidade de serviço, que permite conquistar quota de

mercado em todos os segmentos de negócios, especialmente no segmento empresarial.

Durante 2016, a NOS atingiu uma posição-chave no segmento de conteúdos desportivos, ao assinar importantes contratos com o Sport Lisboa e Benfica e com o Sporting Clube de Portugal.

Liderança e Governo da Sociedade

A liderança da Sonae é o resultado de uma estrutura *lean* que incentiva cada colaborador a acreditar que pode ajudar na criação de uma organização ativa e próspera, baseada em valores corporativos sólidos e determinada em criar um futuro sustentável baseado numa sociedade melhor.

Queremos que a Sonae cresça quer nos seus segmentos, quer geograficamente. Num ambiente empresarial em rápida evolução, onde as barreiras à concorrência são cada vez menores, onde os investidores são cada vez mais exigentes, tanto em termos de *accountability*, como no desempenho, e onde as tendências de mercado mudam rapidamente, as nossas empresas necessitam de ser ágeis e de se destacar em diferentes mercados, cada um com as suas especificidades. Queremos o melhor de todas as dimensões de negócio. Queremos que as nossas unidades de negócio sejam bem-sucedidas e, simultaneamente, criar valor através da combinação de um portefólio singular de empresas programadas para trabalhar em grupo e criar uma forte vantagem competitiva através das sinergias geradas.

Para atingir elevados níveis de especialização, atribuímos a cada unidade de negócio uma equipa de gestão dedicada, com um conhecimento único sobre cada mercado. A Sonae é uma âncora para investidores focados num desempenho a longo prazo e queremos assegurar-nos de que estes se apercebem do quão singulares são as nossas capacidades em cada segmento. Queremos que os investidores avaliem o desempenho de cada unidade com o mesmo nível de escrutínio que nós mesmos impomos. Para isso, necessitamos de nos manter fiéis aos nossos valores e promover um elevado nível de transparência através de toda a organização.

A estrutura do governo societário está concebida para proteger os pequenos investidores e para cumprir rigorosamente as melhores práticas corporativas. Seleccionamos pessoas com um forte compromisso para com a sustentabilidade e com um percurso respeitável tanto como indivíduos, como profissionais.

O Conselho de Administração da Sonae reflete o nosso compromisso para atingir elevados níveis de eficiência, mantendo, simultaneamente, um alto nível de independência, com dois Administradores Executivos (ambos com o cargo de Co-CEO) e sete Administradores Não-Executivos Independentes. A estrutura do Conselho de Administração da Sonae representa o nosso compromisso para com os pequenos investidores, constituindo uma equipa multidisciplinar composta por especialistas independentes, reconhecidos mundialmente em diferentes setores, cobrindo todas as dimensões fundamentais da estratégia da Sonae. Queremos o aconselhamento por parte dos melhores e queremos que os nossos investidores sintam que promovemos uma abordagem aberta da gestão.



- 1 **Tsega Gebreyes** – Especialista nas áreas de Finanças e Estratégia, em diversos setores e áreas geográficas. Fundadora, acionista e gestora da Satya Capital, uma *private equity* sediada em Londres, com fortes relações económicas em África.
- 2 **Dag Skattum** – Possui um longo percurso profissional no setor financeiro, nomeadamente no mercado de capitais e consultoria de fusões e aquisições, junto das empresas JP Morgan e TPG. Atualmente, é Vice-Presidente da JP Morgan EMEA.
- 3 **Paulo Azevedo** – Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO. Tem vindo a desempenhar cargos diretivos no Grupo Sonae desde 1988.
- 4 **José Neves Adelino** – Professor de Economia e Finanças nas principais universidades europeias, ao longo dos últimos 40 anos. Tem vindo a desempenhar cargos não-executivos em várias empresas cotadas e é, atualmente, Diretor da Fundação Calouste Gulbenkian.
- 5 **Lorraine Trainer** – Especialista em carreiras, com grande foco na Gestão de Talentos e Recursos Humanos, particularmente no setor financeiro. Desenvolveu a sua carreira desempenhando funções de consultoria empresarial, nomeadamente em serviços de planeamento de sucessões ao nível do Conselho de Administração e desenvolvimento de direção.
- 6 **Christine Cross** – Longo percurso profissional na área comercial, particularmente no segmento alimentar (14 anos de cargos superiores na Tesco PLC). Atualmente presta serviços independentes de consultoria, em posições não-executivas de vários Conselhos de Administração.
- 7 **Ângelo Paupério** – Co-CEO da Sonae. Tem vindo a desempenhar cargos diretivos no Grupo Sonae desde 1988.
- 8 **Andrew Campbell** – Especialista de renome em Estratégia Empresarial. Atualmente, é Diretor do Centro de Gestão Estratégica de Ashridge. Anteriormente, desempenhou funções na London Business School e na consultora McKinsey & Company.
- 9 **Marcelo Faria de Lima** (não se encontra na imagem) – Vasto conhecimento no mercado brasileiro, particularmente no setor da gestão de investimentos e no setor financeiro. Atualmente, desempenha vários cargos não-executivos em empresas brasileiras líderes de mercado.

(da esquerda para a direita)

O Conselho de Administração da Sonae é responsável por assegurar a gestão dos seus negócios, exercendo todos os atos de gestão relacionados com o objetivo corporativo da Sonae, definindo orientações estratégicas, nomeando e supervisionando, de forma geral, a atividade da Comissão Executiva e dos seus comités especializados

A Comissão Executiva da Sonae é composta pelos dois Co-CEO. Uma equipa de pequena dimensão que trabalha com base numa relação de proximidade e que é responsável pela implementação das diretrizes estratégicas, trabalhando todos os dias para atingir o sucesso sustentável de longo prazo. A Comissão Executiva gere o portefólio de negócios da Sonae apoiada por uma equipa dedicada e altamente qualificada com um conhecimento único em cada segmento de negócios, o *Group of Senior Executives*.

O *Group of Senior Executives* inclui os CEOs de todas as unidades de negócio e desempenha um papel fundamental na gestão e no desenvolvimento do portefólio da Sonae.



- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | Luís Reis – Chief Corporate Centre Officer e CEO da Sonae FS e da Sonae RP | 5 | Cláudia Azevedo – CEO da Sonae IM |
| 2 | Miguel Mota Freitas – CEO da Sonae SR, Worten e Sports and Fashion | 6 | Miguel Almeida – CEO da NOS |
| 3 | Paulo de Azevedo – Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae | 7 | Ángelo Paupério – Co-CEO da Sonae |
| 4 | Fernando Guedes de Oliveira – CEO da Sonae Sierra | 8 | Luís Moutinho – CEO da Sonae MC |

(da esquerda para a direita)

Governo da Sociedade

A Sonae tem consciência do seu impacto na sociedade e possui uma prática de assumir todas as suas responsabilidades. Os nossos valores corporativos refletem a nossa visão para com os nossos *stakeholders* e comprometemo-nos com os mais altos padrões de administração corporativa baseados na transparência, ética e num comportamento responsável, contribuindo para a nossa história de sucesso e, mais importante, para o nosso futuro.

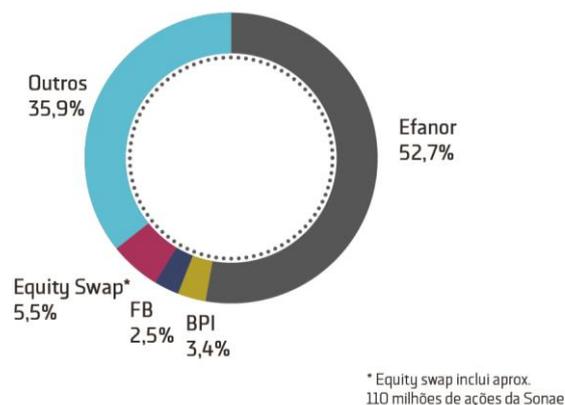
A Sonae é uma organização transparente e estamos profundamente empenhados em manter uma boa comunicação com todos os investidores, dedicando uma atenção especial aos pequenos investidores. Defendemos os mais altos níveis de qualidade de informação e transparência no mercado.

O nosso departamento de Relações com Investidores está permanentemente disponível para debater qualquer questão com os nossos *stakeholders*, e toda a informação relevante é disponibilizada nos *sites* da Sonae e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. As nossas políticas de divulgação de informação vão além dos requisitos regulatórios e comprometemo-nos a comunicar toda a informação relevante de modo voluntário.

Para mais informações sobre questões relacionadas com o governo societário, por favor consulte o nosso relatório de Governo da Sociedade.

Estrutura acionista

Estrutura Acionista



Criação de valor para os acionistas

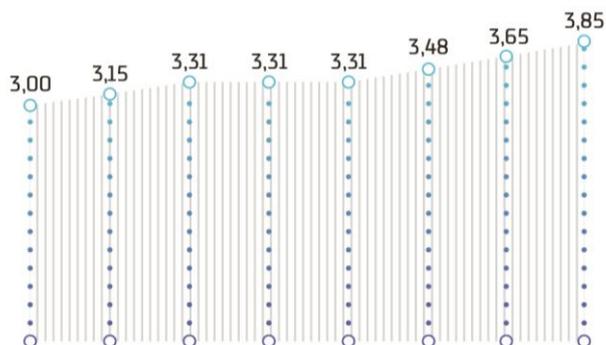
Apesar de toda a incerteza que continua a marcar o panorama socioeconómico atual, a Sonae apresentou, mais uma vez, um forte desempenho, tendo por base o sucesso de uma estratégia que permite um crescimento sustentável.

Os dividendos são uma componente fundamental da estratégia de criação de valor para os acionistas e, aliados ao nosso forte desempenho económico, têm sido um pilar fulcral para o retorno do investimento sustentável a longo prazo. A nossa prática estável de dividendos reflete uma atenção continuada na criação de valor para os acionistas e baseia-se no simples princípio de que serão sempre, pelo menos, idênticos aos do ano anterior. Nos últimos anos, os dividendos só não aumentaram por duas vezes.

Evolução do dividendo por ação

(em cêntimos de euro)

relativo a 2008 relativo a 2009 relativo a 2010 relativo a 2011 relativo a 2012 relativo a 2013 relativo a 2014 relativo a 2015



RELATÓRIO DE GESTÃO '16

Para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016, o Conselho de Administração irá propor na Assembleia Geral Anual de Acionistas a distribuição de um dividendo bruto de €0,04 por ação, 5% acima do dividendo distribuído no ano anterior.

Este dividendo corresponde a um *dividend yield* de 4,6%, com base no preço de fecho em 31 de dezembro de 2016, e a um *payout ratio* de 54% do rendimento direto consolidado, atribuível aos acionistas da Sonae.

Informação sobre a evolução das ações no mercado

As ações da Sonae encontram-se admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da bolsa de valores portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, e fazem parte de vários índices, incluindo o PSI-20 no qual representava, no final de dezembro de 2016, um peso de 4,4% da sua capitalização bolsista.

Código ISIN	PTSON0AM0001
Código BLOOMERG	SON PL
Código REUTERS	SONP.IN
Capital Social	2.000.000.000

O quadro seguinte apresenta os principais indicadores do desempenho das ações da Sonae nos últimos 3 anos:

	2014	2015	2016
Encerramento	1,024	1,048	0,874
Máximo	1,419	1,500	1,083
Mínimo	0,942	0,975	0,621
Volume médio diário (n.º de ações)	3.786.300	3.652,518	3.990,139
Volume médio diário (em €)	4.518.003	4.417.704	3.308.696
Capitalização bolsista (31 de dezembro – M€)	2.048	2.096	1.748

Evolução da Cotação da Ação em 2016



As ações da Sonae encerraram o ano de 2016 com a cotação de €0,874, refletindo uma desvalorização nominal de 16,6% ao longo do ano, que se compara com uma desvalorização de aproximadamente 11,9% do índice de referência do mercado de capitais português – o PSI-20. O desempenho em Bolsa foi particularmente afetado pela crise financeira global, mas também por questões macroeconómicas e financeiras inerentes ao mercado português. O volume de transações aumentou ligeiramente, sendo a média da Sonae em 2016 de, aproximadamente, 4 milhões de ações por dia. Durante o ano de 2016, a Sonae não efetuou qualquer transação com ações próprias. Durante o ano de 2016, os principais acontecimentos com um potencial impacto na cotação das ações da Sonae foram os seguintes:

20.01.2016 - Comunicação das vendas preliminares do negócio de retalho de 2015

01.02.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae

25.02.2016 - Anúncio da conclusão de uma emissão de obrigações e compra de obrigações para amortização pela Sonae

01.03.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae



16.03.2016 - Resultados anuais de 2015
 30.03.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae
 12.05.2016 - Resultados do primeiro trimestre de 2016
 12.05.2016 - Anúncio preliminar sobre a aquisição da Salsa
 30.06.2016 - Anúncio de aquisição da Salsa pela Sonae
 18.08.2016 - Resultados do primeiro semestre de 2016
 09.11.2016 - Resultados dos primeiros nove meses de 2016
 02.12.2016 - Anúncio da aquisição da Go Natural pela Sonae
 30.12.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae

Cobertura acionista

A seguinte tabela destaca os analistas que cobrem, atualmente, a ação da Sonae:

Broker	Recomendação	Price Target	Data
Barclays	<i>Hold</i>	€0,90	Mar. 17
Equita	<i>Buy</i>	€1,30	Fev. 17
BPI	<i>Buy</i>	€1,15	Jan. 17
Haitong	<i>Buy – Silver Bullet</i>	€1,08	Jan. 17
Caixa BI	<i>Buy – Top Pick</i>	€1,45	Jan. 17
Fidentiis	<i>Buy</i>	€1,03	Set. 16
Big	<i>Buy</i>	€1,37	Abril 16
MainFirst	<i>Outperform</i>	€1,40	Jan. 16

O *price target* médio, à data, totaliza €1,21 e representa um desconto de 27,8% face à cotação de fecho de 31 de dezembro de 2016 (€0,874).

Em 2016, a equipa de Relações com Investidores participou nos seguintes eventos:

Data	Localização	Tipo de Evento	Organização
Jan. 16	Londres	Iberian Conference	Haitong
Fev. 16	Paris	Reunião com Investidores (Convertíveis)	Octo Finances
Mar. 16	Londres	Roadshow	BPI
Abril 16	Paris	ESN Conference	ESN
Abril 16	Madrid	Roadshow	Haitong
Mai 16	Londres	JP Morgan Global Consumer and Retail Conference	JP Morgan
Mai 16	Londres	Reverse Roadshow (Com Analistas)	Sonae
Mai 16	Milão	Equita European Conference	Equita
Jun. 16	Nova Iorque	Haitong Conference	Haitong
Jun. 16	Lisboa	Reunião com Fundos Nacionais	ESN
Set. 16	Porto	BPI Iberian Conference	BPI
Out. 16	Varsóvia	Haitong Retail Conference	Haitong
Out. 16	Maia	Reunião com Investidores	Mirabaud
Dez. 16	Londres	Roadshow	BPI

Sustentabilidade nos negócios

A **responsabilidade corporativa** é fulcral para a nossa estratégia global, visto que acreditamos que as organizações emergem da sociedade, sendo uma parte próspera da mesma. Dessa forma, as organizações devem demonstrar um compromisso firme com o objetivo de ser corporativamente responsáveis e construir uma sociedade melhor. A responsabilidade corporativa é uma área em que nos demarcamos quando se trata de definir novos parâmetros de referência. Reforçamos continuamente a nossa dedicação relativamente aos valores das nossas políticas de responsabilidade corporativa, assegurando que a nossa estratégia e o seu impacto sejam minuciosamente executados e permaneçam em linha com os nossos objetivos a longo prazo. Nós não comprometemos um futuro sustentável no qual os princípios fundamentais que orientam as nossas operações sociais e empresariais sejam regidos por um comportamento transparente, ético e responsável. Comunicamos numa base regular com os *stakeholders*, com o objetivo comum de tornar o mundo melhor e mais sustentável.

Para mais informações relativamente a questões relacionadas com a sustentabilidade, por favor consulte o nosso Relatório de Sustentabilidade.

Respeito pelo meio ambiente

O respeito pelo meio ambiente é um dos nossos valores fundamentais. A estratégia ambiental é concebida de forma a reduzir a pegada ambiental ao mínimo absoluto, usando a nossa posição proeminente na sociedade para aumentar a consciência das comunidades e a compreensão das questões ambientais. Defendemos com veemência ações que apoiem o meio ambiente e que divulguem informação que permita aos *stakeholders* tomar decisões bem informadas e atualizadas sobre questões ambientais. Asseguramos que as nossas políticas de gestão ambiental são executadas com um elevado grau de compromisso e cuidado.

Consideramos as questões ambientais um desafio para sermos mais eficientes, inovadores e para aproximarmos os *stakeholders* na prossecução de um objetivo comum. Respondemos a esses desafios com o compromisso de fazer a diferença. É nossa responsabilidade garantir que o legado ambiental, ao qual as gerações futuras têm direito, é aquele que merece ser confiado à próxima geração.

ParkLake – Excelência em sustentabilidade

A Sonae Sierra, em parceria com a Caelum Development, inaugurou o novo centro comercial – ParkLake – na Roménia. O ParkLake oferece aos visitantes uma experiência de compra única, tirando partido do enquadramento natural que o rodeia, da sua arquitetura e da adoção da sustentabilidade como uma característica intrínseca ao seu desenvolvimento. Os 2,8 milhões de visitas em apenas 4 meses são a materialização do seu sucesso.

Distinguido pela sua arquitetura e *design*, o ParkLake foi desenvolvido de acordo com os mais elevados padrões internacionais de qualidade, segurança e sustentabilidade. O conceito de sustentabilidade é transversal a todo o projeto, procurando continuamente reduzir o seu impacto ambiental, através da utilização eficiente de recursos energéticos. O sucesso desta iniciativa tem sido reconhecido internacionalmente:

- Considerado o melhor “*Concept & Design Project of the Year*”, pela *SEE Real Estate Awards*.
- Galardoado “*Developer of the year*”, pelo *CIJ Awards*.
- Certificações BREEAM e UNE 170001.
- Certificações dos trabalhos de construção em conformidade com as normas ISO 14001 e OHSAS 18001 para a gestão do ambiente e a gestão da segurança e saúde, respetivamente.

Integridade na relação com os fornecedores

É de extrema importância para nós, e para os nossos clientes, que a origem dos produtos possa ser facilmente identificada. Os clientes precisam de saber como e onde obtemos os nossos produtos, pelo que pretendemos assegurar que os mesmos são de elevada qualidade. Neste contexto, a segurança representa também um assunto de grande preocupação, quer dentro da própria organização, quer em relação aos clientes. A rede de fornecedores é permanentemente cuidadosamente monitorizada para garantir níveis superiores de eficiência e qualidade, permitindo não só a rápida resolução de eventuais problemas e a contínua agilização das melhores práticas.

Somos atentos e meticolosos com a nossa rede de fornecedores, trabalhando em estreita colaboração com os nossos parceiros para atingir o sucesso duradouro. É vital que os nossos parceiros estejam

totalmente alinhados com a nossa abordagem de negócios. Na Sonae, existem programas de aprendizagem e fóruns de apoio que proporcionam formação e orientação para garantir a adesão às nossas políticas rigorosas de responsabilidade empresarial. Queremos garantir que fornecemos produtos com integridade e qualidade, trabalhando com os nossos parceiros para construirmos juntos um futuro sustentável.

Clube de Produtores Continente – Partilhando valores

O Clube de Produtores Continente assinou um protocolo com a Portugal Fresh para a promoção das frutas e legumes nacionais. A primeira ação desta parceria materializou-se na distribuição, todos os fins de semana, de uma peça de fruta e/ou um vegetal, às crianças que visitam as lojas Continente.

O envolvimento dos produtores tem sido um fator determinante do sucesso desta iniciativa e reforça a convergência dos valores que partilhamos com os nossos produtores. Destacamos os esforços dos nossos parceiros Frutalvor, Central do Painho, Campotec, SOMA, VitaCress e Lusofruta que, até ao momento, contribuíram com cerca de 4,5 toneladas de frutas e legumes, nomeadamente, maçã, pêra-rocha e cenouras-baby.

A inovação é essencial para o nosso sucesso sustentável

A nossa motivação para inovar abriu um caminho para o sucesso. Os nossos triunfos passados serão sempre um motivo de orgulho, mas temos expectativas ainda melhores para o futuro. Os limites não nos detêm e ao ultrapassá-los alargamos os nossos horizontes, moldando o futuro da inovação na criação de tecnologias inovadoras.

Na Sonae, acreditamos que todos são capazes de inovar. A habilidade de transformar iniciativas inovadoras em ideias práticas é a chave para o nosso sucesso e é uma conquista que nos tem permitido alcançar uma reputação mundial. Enquanto geradora de valor, a inovação é eficaz em dois níveis. Antes de mais, a inovação ocorre dentro da nossa organização, de forma interna, aumentando os níveis de eficiência e permitindo o desenvolvimento de especializações. Adicionalmente, promovemos iniciativas inovadoras em relação aos produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes. A criação de um sistema de valores que facilite a mudança é fundamental, uma vez que a inovação leva a um sucesso que perdura.

Inovação no centro dos nossos negócios

A Sonae SR, em parceria com a Porto Design Factory e com a Standford University, lançou uma iniciativa de inovação aberta para responder aos desafios propostos pela Berg Cycles e pela Worten.

A bicicleta adaptada à vida cidadina

A mobilidade sustentável, assente em novos modelos e opções de transporte, surgiu com o intuito de responder às tendências e preocupações das gerações mais novas. Com a crescente consciencialização ambiental, a Sonae SR – *Sports and Fashion* decidiu lançar uma iniciativa, consistindo na elaboração de um protótipo de bicicleta cidadina para a Berg Cycles. O desafio tinha por objetivo a apresentação de soluções de mobilidade alternativas mais sustentáveis, que melhorassem as deslocações nas grandes cidades, e resultou no desenvolvimento de uma bicicleta que proporciona uma maior acessibilidade e conforto.

Monitorizar, gerir e controlar equipamentos eletrónicos

A iniciativa lançada pela Worten desafiou os alunos da Porto Design Factory e da Universidade Moderna e Reggio Emilia a apresentarem uma solução criativa e inovadora que melhorasse a experiência de assistência ao cliente da Worten.

Respondendo ao desafio, a equipa desenvolveu a aplicação Wsempre, acessível através de qualquer dispositivo móvel, que oferece ao cliente a possibilidade de controlar e monitorizar diversos equipamentos e os respetivos consumos, podendo ainda, entre outros, utilizar o botão SOS para contactar o técnico de reparação, auxiliando-o, assim, na assistência e manutenção.

Valorizamos a nossa equipa

A Sonae é uma organização ativa, construída de pessoas para pessoas. O nosso lema, "O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso", é um lema que aclamamos com muito orgulho, porque, na Sonae, uma equipa experiente, apaixonada e satisfeita é a única forma de garantir que os produtos e serviços da mais alta qualidade estão disponíveis para os clientes. A nossa equipa esforça-se todos os dias para oferecer produtos e serviços de qualidade superior aos nossos clientes. O papel inestimável da nossa equipa abrange toda a organização e é uma prioridade para nós, proporcionar as melhores condições possíveis para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Acreditamos que temos as melhores

equipas, nas mais distintas áreas e com uma multiplicidade de competências. Para além disso, operamos numa grande variedade de segmentos de negócios, em todo o mundo, criando um ambiente de trabalho inspirador e energético que privilegia a criatividade, a iniciativa e a inovação. Chamamos a nós a responsabilidade de garantir que cada colega e cada equipa desfrutem das melhores oportunidades de crescimento.

Programa Contacto – 30 anos de talentos

O Programa Contacto celebrou o seu 30.º aniversário. Este projeto foi criado com o objetivo de recrutar, junto das melhores universidades, jovens finalistas dos graus de licenciatura/mestrado, para realizarem um estágio na Sonae e, posteriormente, dependendo do seu desempenho, integrarem os quadros Sonae.

A edição 2016 do Contacto procurou selecionar “*gyroscopers*” - jovens talentos com uma mente aberta e uma perspetiva global. Isto é, jovens de diferentes contextos académicos, nacionalidades e experiências extracurriculares, capazes integrarem as suas vivências no seu quotidiano enquanto colaboradores da Sonae.

Os jovens selecionados iniciaram um estágio remunerado de 9 meses, onde terão a oportunidade construir uma vasta base de trabalho em rede e de contactarem com líderes experientes em contextos desafiantes. Desta forma, fomentando o conhecimento e a inovação, o Programa Contacto privilegia jovens talentos contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao longo da sua vida, o Projeto Contacto foi sempre um sucesso, destacando-se os seguintes marcos:

- Participação de mais de 4.500 jovens de várias áreas de formação, desde o início do programa.
- 40.000 candidaturas desde o início do programa.
- 45 estágios concedidos em Portugal, no ano de 2016.

Marcar positivamente a nossa comunidade

Como líderes de mercado, estamos cientes de que contribuir para fazer a diferença na nossa comunidade é parte da nossa definição de crescimento sustentável. Aceitamos orgulhosa e ativamente a responsabilidade de fazer uma diferença significativa na nossa comunidade e damos grande importância a essa influência positiva. A nossa prioridade é ter um efeito tão abrangente quanto duradouro. Acreditamos que podemos ter um impacto ainda mais positivo através de uma estratégia multidimensional, focada em diferentes dimensões sociais, que em conjunto promovem uma sociedade e um mundo melhores. O âmbito da nossa responsabilidade social abrange seis áreas principais, que consideramos serem vitais na promoção de uma sociedade melhor e mais sustentável: ambiente, cultura, educação, saúde e desporto, ciência e inovação, e solidariedade social.

Coordenamos as nossas campanhas comunitárias através do *ActivShare*, uma plataforma concebida para nos ajudar a responder de forma mais eficaz àqueles que necessitam da nossa ajuda, simplificando os nossos esforços de alinhamento e comunicação. Participamos ativamente em várias iniciativas para ajudar a nossa comunidade e estamos orgulhosos em ter uma equipa que partilha este valor.

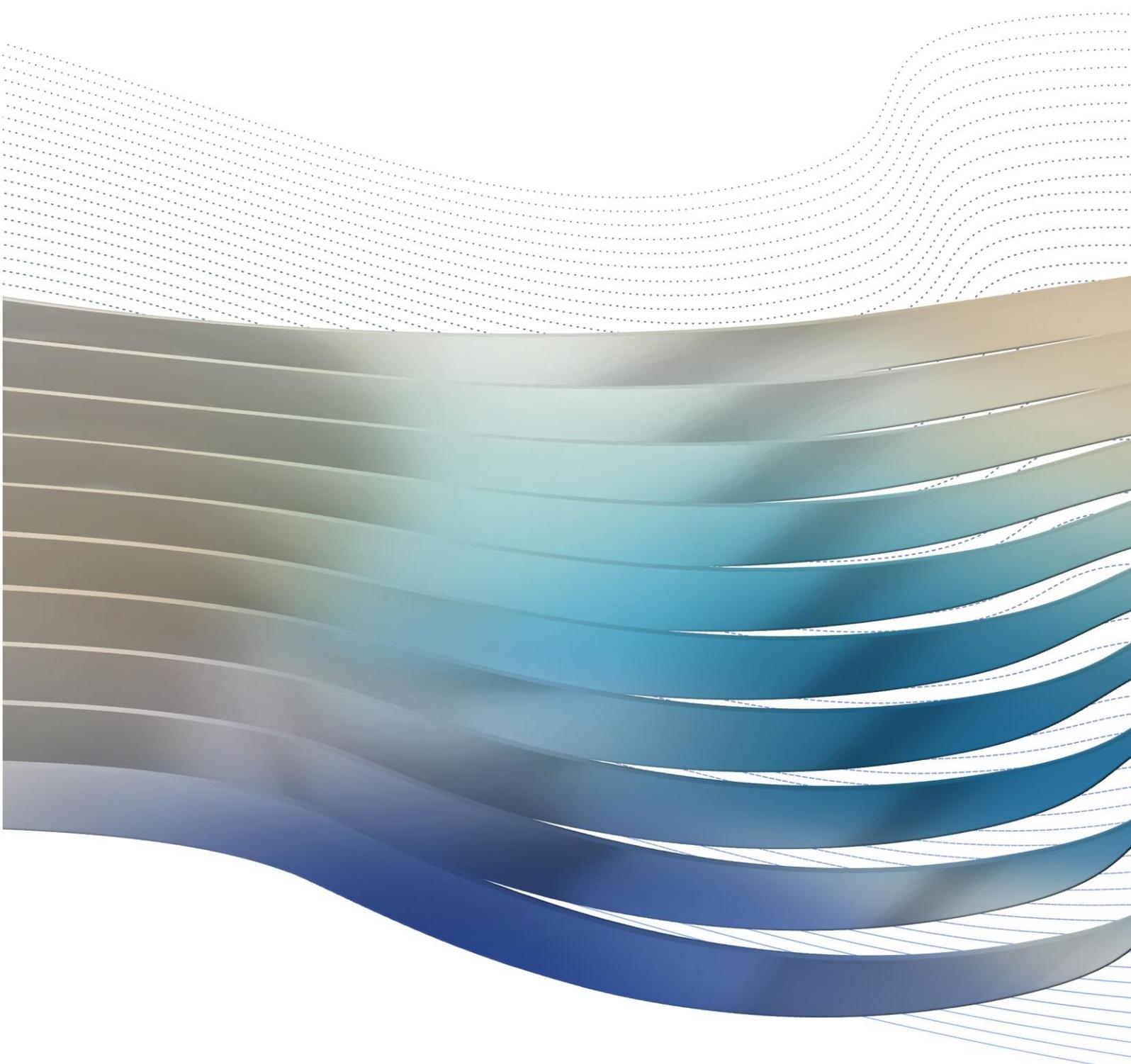
Apoio contínuo às nossas comunidades

A diversidade das áreas de negócio, funções e competências existentes no universo Sonae, criam um cenário único para que os jovens possam explorar os seus interesses profissionais e pessoais num contexto real de trabalho, distinto a todos os níveis.

O projeto **Sonae Summer Experiences – Lança-te no Futuro** nasce precisamente da convicção de que a Sonae pode ter um papel muito importante no processo de escolha vocacional dos jovens e contribuir, de uma forma efetiva, para o desenvolvimento de competências relevantes para o futuro profissional e pessoal dos mesmos.

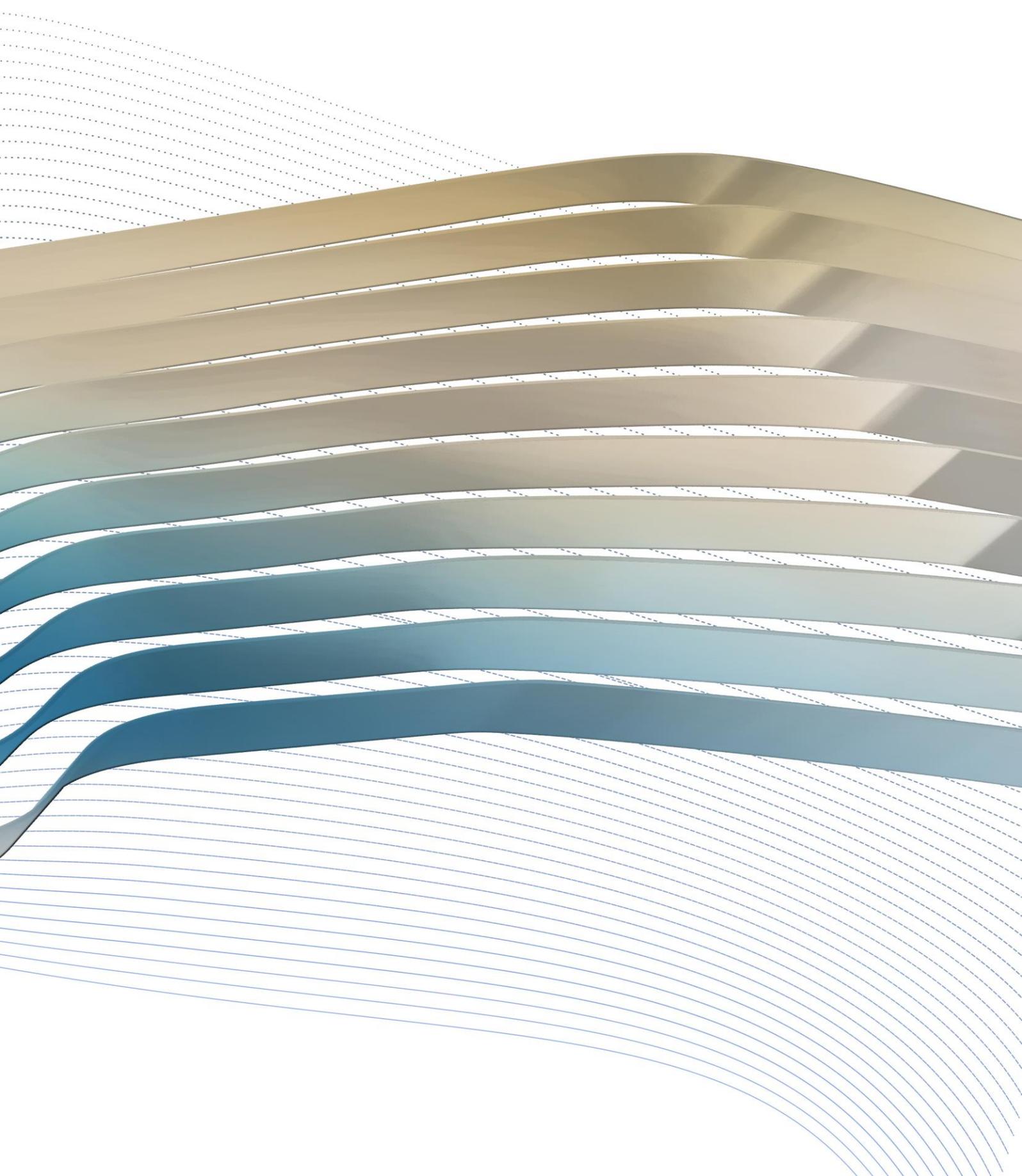
Tendo em vista este objetivo, a Sonae *Academy* desenvolveu um programa, em parceria com a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto - consultora na conceção do programa implementado - e a *Business School* da Universidade Católica do Porto - responsável pelas aulas de gestão e liderança e pela orientação vocacional. Adicionalmente, o programa contou com a participação ativa de mais de 40 colaboradores de diferentes funções, formações, gerações e geografias, que partilharam com os participantes o seu conhecimento e experiência. A combinação destas valências resultou no primeiro programa em Portugal de desenvolvimento vocacional em contexto real de trabalho: **o Sonae Summer Experiences – Lança-te no Futuro**.

Durante uma semana, o *Sonae Summer Experiences* proporcionou a 26 jovens a oportunidade de fazerem parte da empresa, através de visitas a diferentes negócios e de experiências de acompanhamento e observação de colaboradores de diferentes funções, de receberem formação em múltiplas áreas de gestão e liderança, responderem a desafios do negócio, praticarem desporto e, com base na experiência, de refletirem sobre o seu futuro escolar e profissional.



SONAE

DESEMPENHO DO PORTEFÓLIO



Desempenho do portefólio

Mensagem do CEO

O ano de 2016 foi para a Sonae um ano de significativo progresso no desenvolvimento da estratégia corporativa e das diferentes áreas de atividade, com resultados muito relevantes em termos de crescimento e reforço das posições competitivas dos principais negócios.

Considerando as empresas sob influência de controlo, o volume de negócios alcançou 7.100 milhões de euros, crescendo mais de 6%, e o EBITDA ultrapassou os 1.000 milhões de euros, situando-se 4,2% acima do ano transato. O investimento total quase atingiu 900 milhões de euros.

Evoluímos para uma organização com unidades de negócio mais autónomas, mais ágeis e focadas, capazes de melhor responder à velocidade de mudança dos mercados em que atuam. Demos particular atenção ao fortalecimento dos negócios de retalho, centros comerciais e telecomunicações, sem descuidar o investimento em avenidas de crescimento que capitalizam na base de ativos existente e que promovem o desenvolvimento de competências alinhadas com as tendências e necessidades dos mercados do futuro.

No total do retalho, ultrapassámos pela 1ª vez 5.000 milhões de euros de vendas, com contributos positivos de todos os negócios (mesmo excluindo as aquisições), e aumentámos a qualidade do portefólio com a inclusão da Salsa e da Go Natural, bem como de outras participações de dimensão mais reduzida, mas com elevada competência em e-commerce, data analytics ou gestão da energia. Foi ainda possível negociar um acordo com a JD Sports para a constituição de um forte operador ibérico de desporto, que capitaliza na dimensão e contributos fortemente complementares que as empresas que se integram possuem.

Na Sonae Sierra continuámos com sucesso a estratégia de redução do capital empregue em ativos maduros para investimento em novos centros e participações minoritárias em fundos que potenciem a prestação de serviços e o crescimento do parque de centros comerciais sob gestão. Destaca-se, neste contexto, a abertura do ParkLake Plaza, centro comercial de conceção inovadora e exemplar que introduziu novos standards no mercado Romeno e recolheu forte reconhecimento internacional.

Na NOS, mantivemos a capacidade de crescer e aumentar rentabilidade, ao mesmo tempo que continuámos a liderar a evolução das telecomunicações em Portugal, promovendo soluções de elevado valor para os clientes e toda a cadeia de valor deste setor de importância crucial na competitividade de qualquer país.

Na divisão de Investment Management, adquirimos posições relevantes em três importantes fundos de investimento com participações em algumas das mais promissoras empresas portuguesas do setor tecnológico, como a Outsystems ou a Feedzai, ao mesmo tempo que criámos uma organização capaz de gerir empresas em diferentes fases de evolução do seu modelo de negócio e em que a participação em movimentos de consolidação em mercado global se apresenta como forte promessa de geração de valor.

Toda esta evolução foi possível num ano em que continuámos a reforçar a estrutura financeira, uma vez que a dívida voltou a diminuir, a reduzir custo e a aumentar maturidade.

Temos assim consciência de que entramos em 2017 com uma empresa melhor, mais sólida, com um portefólio melhorado e acrescido conforto com a nossa estratégia, mas de onde nos vem maior confiança é da qualidade e dedicação das nossas pessoas que, vivendo com naturalidade os valores da Sonae, todos os dias se esforçam para cumprir melhor a missão que nos move.

Ângelo Paupério, Co-CEO da Sonae

Desempenho financeiro consolidado

Contexto macroeconómico

2016 em revista

A recuperação económica global abrandou em 2016. A atividade económica mundial cresceu +3,0%¹, a taxa mais baixa desde a recessão de 2009, em grande parte devido à desaceleração nos mercados emergentes, uma vez que nas economias avançadas o crescimento se manteve surpreendentemente robusto. Contudo, apesar do crescimento desapontante, as condições económicas foram estabilizando gradualmente ao longo do ano, prevendo-se que a economia global entrará em 2017 com fatores de suporte mais fortes e, naturalmente, com melhores perspetivas de crescimento.

O ano de 2016 foi, particularmente, marcado por tensões geopolíticas crescentes, com acontecimentos como o *Brexit*, as eleições presidenciais americanas, a tentativa de golpe de estado na Turquia, a destituição da Presidente Dilma Rousseff, no Brasil, a vitória do “Não”, em Itália, entre outros, a alimentarem a incerteza e a volatilidade nos mercados, o que se refletiu negativamente no crescimento económico.

PIB à volta do mundo

<p>Estados Unidos da América: +1,6% China: +6,7% Zona Euro: +1,7%</p>	<p>Portugal: +1,4% Espanha: +3,2%</p>
--	--

Nos **Estados Unidos da América**, a atividade económica começou a abrandar em meados de 2015 tendo, no entanto, ganhado fôlego na segunda metade de 2016. Esta dinâmica foi, principalmente, impulsionada pelo consumo privado, que beneficiou da solidez do mercado de trabalho, atualmente em níveis próximos do pleno emprego. Em contrapartida, o investimento manteve-se contido, particularmente no setor energético, devido aos preços baixos da energia, enquanto o clima de incerteza, gerado pelas eleições presidenciais e pelo *Brexit*, poderá ter levado ao adiamento de algumas decisões de investimento. Globalmente, a economia americana ficou aquém das expectativas em 2016, com um aumento do PIB de apenas +1,6%, cerca de um ponto percentual abaixo da taxa de crescimento de 2015.

A evolução nos **Mercados Emergentes** foi muito mais diversa. Na Ásia, a economia chinesa manteve um forte crescimento (+6,7%), suportado pelas políticas económicas, e a Índia continuou a ter um bom desempenho (+6,6%), ainda que ligeiramente menos elevado. Por outro lado, países emergentes, como o Brasil, a Argentina, a Rússia e a Turquia, continuaram a enfrentar recessões económicas.

Na **Zona Euro**, os suportes da economia permaneceram, globalmente, favoráveis, nomeadamente os preços baixos do petróleo, a acomodação do BCE face à política monetária, o apreço relativamente limitad pelo euro e uma política fiscal ligeiramente mais expansionista, devido ao aumento das despesas relacionadas com a situação dos refugiados. Todos estes fatores continuaram a suportar o consumo privado, que continua a ser o principal motor do crescimento económico. Não obstante, a economia foi penalizada por tensões geopolíticas e pela incerteza política, assim como pelo fraco crescimento económico nos mercados emergentes e pela debilidade do comércio global. Para além disso, em algumas economias, os efeitos das crises recentes continuam a limitar a recuperação económica. Em suma, o PIB aumentou 1,7%, crescendo a uma taxa superior à economia americana, pela primeira vez desde 2008.

Em **Portugal**, o crescimento económico ficou aquém das expectativas, penalizado pela fraca recuperação das exportações, nomeadamente para Angola, pela incerteza interna e, acima de tudo, pela debilidade do investimento quer no setor público, quer no setor privado, enquanto o consumo privado das famílias se manteve forte. No entanto, um segundo semestre mais dinâmico do que o esperado contribuiu positivamente para o crescimento de 2016 e constituiu um impulso positivo para 2017. O PIB² registou um crescimento de +1,4% em 2016, desacelerando face aos +1,6% registados em 2015.

A taxa de crescimento do consumo privado em termos nominais (+3,4%)³ foi superior à taxa de crescimento do rendimento disponível, mantendo a mesma tendência desde o início da retoma da economia portuguesa em 2014. Este desempenho excecional do consumo deveu-se, particularmente, a um decréscimo sem precedentes da taxa de poupança (atualmente em +4%)⁴, associado a uma significativa melhoria da confiança das famílias no pós-crise e ao efeito riqueza. Num contexto de crescimento do rendimento disponível, de reversão da austeridade, de queda do desemprego e de recuperação do mercado imobiliário, a confiança dos consumidores fechou o ano de 2016 no nível mais elevado desde abril de 2000.

Nos últimos anos, o forte crescimento do consumo privado esteve particularmente associado ao crescimento da procura de bens duradouros, que tinham sido mais penalizados durante a crise, apoiado pelo crédito ao consumo. Em 2016, as famílias continuaram a privilegiar os bens duradouros, em particular os automóveis (+16,1%)⁵, embora em menor grau face a 2015, à medida que o consumo destes bens se aproxima dos níveis anteriores à crise. Por outro lado, verificou-se um aumento da despesa noutras categorias, que se refletiu no comportamento do turismo (+9,6%)⁶, nas vendas a retalho (+2,7%)⁷, particularmente nos alimentos e bebidas (+4,1%), mas também no retalho não-alimentar (+0,9%), nomeadamente no vestuário (+4,8%).

Em **Espanha**, a economia provou ser mais resiliente do que o esperado, com um crescimento do PIB de +3,2%⁸, a mesma taxa de 2015 e a mais forte entre as principais economias europeias. Este desempenho é particularmente significativo, tendo em conta o contexto de incerteza a nível global e os dez meses de impasse político interno.

A recuperação da economia foi impulsionada por fatores externos e internos. A nível externo, contribuíram os baixos preços do petróleo e os efeitos da política monetária do Banco Central Europeu. A nível interno, o dinamismo do mercado de trabalho, as condições de crédito favoráveis, a política fiscal expansionista e o desempenho excecional do turismo continuaram a impulsionar a procura interna.

Durante 2016, o consumo privado continuou a ser o principal motor da recuperação económica, tendo crescido +3,2%⁹ em termos reais. O dinamismo verificado na despesa privada refletiu o aumento do poder de compra dos agregados familiares, bem como o aumento da confiança, suportado pela melhoria do mercado de trabalho e pela recuperação do valor do património imobiliário, num contexto de condições financeiras favoráveis. As famílias continuaram a preferir o consumo discricionário, especialmente veículos (+12,4%)¹⁰ e turismo e restauração (+6,8%)¹¹, setores que sofreram fortemente durante a crise. As vendas de retalho¹² tiveram um desempenho relativamente positivo durante o ano (+2,1%), em especial no setor não alimentar (+3,4%), tendo o ritmo de crescimento no retalho alimentar sido mais moderado (+2,2%).

Perspetivas

Em 2017, as perspetivas para a economia global dependem da evolução de três difíceis transições num contexto de grande incerteza política: i) transição da política monetária para a política fiscal; ii) transição da globalização para a “desglobalização”; iii) transição de regime económico e monetário chinês.

A tomada de posse de Donald Trump como Presidente dos Estados Unidos, as próximas eleições em vários países europeus e o Congresso Nacional do Partido Comunista Chinês, em 2017, irão contribuir para um clima de elevada incerteza política e económica.

No entanto, se estas três transições evoluírem de forma ordenada, é expectável uma melhoria moderada do crescimento global, sustentado pela continuação da recuperação económica nos países desenvolvidos e pela consolidação da atividade na maioria das economias emergentes.

Perspetivas

<p>Um cenário positivo para as economias avançadas A economia portuguesa deve acelerar moderadamente</p>	<p>Os mercados emergentes vão intensificar o crescimento A economia espanhola vai continuar a sua recuperação</p>
--	---

O cenário para as **economias avançadas** é relativamente mais favorável, refletindo o fortalecimento da atividade económica na segunda metade de 2016, reforçada pela manutenção de políticas monetárias expansionistas em algumas economias e por um estímulo fiscal renovado noutros países, como nos EUA.

Relativamente à **economia portuguesa**, é expectável que o crescimento acelere ligeiramente (+1,6%)¹³, dando continuidade ao processo de recuperação moderada que caracterizou os últimos anos. Este cenário mais positivo está principalmente associado à melhoria do setor externo e, sobretudo, à recuperação do investimento. No entanto, persistem riscos significativos, associados, nomeadamente, às fragilidades do setor bancário e aos elevados níveis de dívida pública. À medida que a procura de bens duradouros continua a abrandar, espera-se que o consumo privado evolua para um ritmo mais sustentável em 2017, crescendo em linha com o rendimento disponível real, mantendo-se a taxa de poupança em níveis baixos.

Em suma, as **economias ibéricas** parecem estar a entrar numa trajetória de crescimento mais sustentável, embora persistam algumas divergências, prevendo-se que em Espanha a atividade económica permaneça forte, ainda que desacelerando ligeiramente, enquanto em Portugal se espera, apenas, uma modesta melhoria das condições económicas. Os **principais riscos** estão, sobretudo, relacionados com o contexto externo, nomeadamente com a crescente incerteza política e com os efeitos imprevisíveis que a mudança na orientação da política económica nos Estados Unidos poderá vir a ter na economia global.

As previsões para os **mercados emergentes** são também mais positivas, com algumas das economias que têm estado sob pressão a verem a sua situação estabilizar, enquanto nos países exportadores de matérias-primas, as perspetivas estão a melhorar significativamente com a recuperação do preço destes recursos.

Em **Espanha** a recuperação económica deverá continuar em 2017 (+2,5%)¹⁴, sustentada por estímulos monetários, pelo dinamismo do setor exportador e pela recuperação do mercado imobiliário. No entanto, o ritmo de crescimento económico deverá desacelerar, penalizado pela incerteza, pelo aumento do preço do petróleo, que limita o aumento do poder de compra das famílias, pela dificuldade em continuar a reduzir o custo do crédito e, por outro lado, pela possibilidade da política fiscal se tornar restritiva, de modo a permitir um controlo do défice público. O consumo privado deve crescer a um ritmo mais moderado, em linha com o gradual abrandamento na criação de emprego, mas a desaceleração deverá ser mais evidente nos bens duradouros, cujo consumo já se encontra em níveis semelhantes ao pré-crise.

¹ Dados para os principais blocos económicos: *European Economic forecast, Winter 2017, February 2017*, crescimento do PIB em termos reais;

² INE, PIB a preços de mercado (dados encadeados em volume), março de 2017;

³ INE, Contas económicas trimestrais para as famílias e instituições financeiras ao serviço das famílias, valores acumulados de quatro trimestres, ultimo dado disponível corresponde ao 3T16;

⁴ Idem;

⁵ Vendas de automóveis ligeiros de passageiros;

⁶ INE, Dormidas em estabelecimento de hotelaria;

⁷ INE Índice de Vendas no Comércio a Retalho, excluindo vendas de viaturas e combustíveis;

⁸ Banco de Espanha, Contas económicas trimestrais, março de 2017;

⁹ Idem;

¹⁰ Ministério da Indústria e Competitividade;

¹¹ INE, Dormidas em estabelecimento de hotelaria;

¹² INE, Índice de Vendas no Comércio a Retalho;

¹³ *European Economic Forecast, Winter 2017, February 2017*, crescimento do PIB em termos reais;

¹⁴ Idem.

Vantagens competitivas de um portefólio tão diversificado

O nosso portefólio é contínua e cuidadosamente concebido para trabalhar em conjunto, promovendo o sucesso individual de cada unidade de negócio a par da criação de sinergias em todo o portefólio. Cada empresa deve ter a capacidade de criar valor individualmente para os acionistas, mas em conjunto escrevem uma história de sucesso.

O portefólio da Sonae está cada vez mais diversificado, oferecendo um conjunto de vantagens competitivas distintas.

Liderança no mercado de retalho alimentar, com rentabilidade de referência

A Sonae MC é líder no mercado de retalho alimentar em Portugal, com uma quota de mercado crescente, correspondente a um volume de negócios de €3.687 M em 2016, que representa um crescimento de 5,6% face a 2015. Apesar da diminuição de 50 pontos base em relação ao ano anterior, a margem EBITDA de 5,7% da Sonae MC continua a ser uma referência no setor.

Como líder de mercado, a Sonae MC é capaz não só de antecipar tendências, posicionando-se numa posição privilegiada para entrar em novos segmentos com potencial de crescimento, mas também de impulsionar novos desenvolvimentos, utilizando a sua presença no mercado como alavanca. Além disso, a Sonae MC continua a procurar níveis mais elevados de eficiência através da inovação de processos e de uma gestão racionalizada.

Adicionalmente, a operação de *e-commerce* da Sonae MC tem crescido a dois dígitos, sendo líder num mercado que, embora pequeno, tem um considerável potencial de crescimento. Além disso, os produtos de marca própria da Sonae MC têm uma aceitação relevante no mercado, representando 30% das vendas.

Por fim, o Cartão Continente é um caso de estudo que representa mais de 90% das vendas do Continente.

Sonae MC – Uma parceria sólida com Portugal

A Sonae MC, abriu o seu primeiro hipermercado Continente em Portugal, há mais de 30 anos, iniciando uma profunda revolução na sociedade portuguesa, em particular nos seus hábitos de consumo. Hoje, o Continente continua a impulsionar o mercado e tem uma posição privilegiada que permite à Sonae MC posicionar-se em novos mercados de crescimento, à frente dos seus concorrentes. O sucesso da Well's é uma demonstração da capacidade de impulsionar e fortalecer novos projetos da Sonae MC e esperamos o mesmo da nossa mais recente parceria na área de Saúde e Bem-Estar, através da aquisição da *Go Natural*.



A Sonae MC possui uma rede de 41 hipermercados Continente, 130 supermercados Continente Modelo, 77 lojas de conveniência Continente Bom Dia, 260 Meu Super e 198 parafarmácias Well's. Nos últimos 14 anos, o Continente foi selecionado pelos consumidores como uma marca de confiança, com uma rede planeada para estar onde os seus clientes precisam de si.

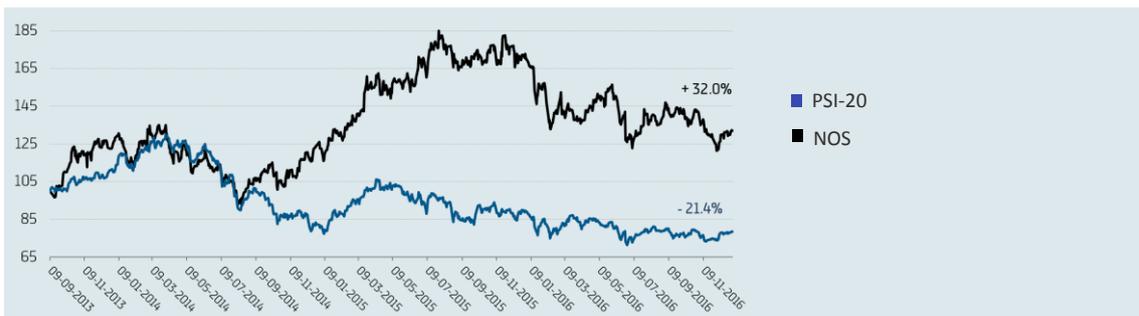
A operadora de telecomunicações com maior crescimento de volume de negócios e contínuo aumento da rentabilidade

A NOS é uma demonstração clara do sucesso da nossa diversificação de estilos de investimento e na capacidade de traçar parcerias estratégicas que nos levam ao sucesso.

As fortes tendências operacionais da NOS estão a gerar ganhos de quota de mercado e melhorias no desempenho financeiro da empresa. A NOS é a empresa mais ativa e que mais depressa cresce no mercado, apresentando um desempenho sólido a todos os níveis.

NOS – O mercado reconhece a nossa excelência

No seguimento da fusão entre a Optimus e a Zon, e a subsequente criação da NOS, e desde 9 de setembro de 2013, o dia em que novas ações emitidas foram listadas, até 31 de dezembro de 2016, a capitalização da empresa no mercado aumentou 32%, correspondendo a um aumento do preço das ações de €4,27 para €5,64.



Centros comerciais com qualidade de referência internacional comprovada e Sonae Sierra a prosseguir a sua estratégia de reciclagem de capital

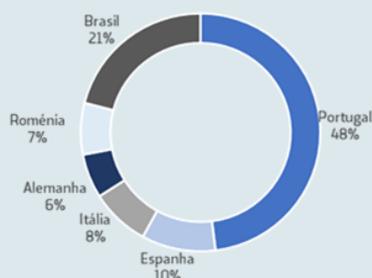
A Sonae Sierra é uma *joint-venture* com a Grosvenor. A empresa possui presença internacional em 13 países e detém 45 Centros Comerciais, totalizando um *Net Asset Value* de €1.418 M. A Sonae Sierra posiciona-se como um *player* de referência a nível internacional, com experiência tanto ao nível do desenvolvimento como na gestão de centros comerciais, que tem sido comprovada internacionalmente, fazendo com que a Sonae Sierra se demarque da concorrência, que muitas vezes se concentra apenas numa dessas dimensões.

A qualidade dos projetos realizados pela Sonae Sierra é um fator determinante no sucesso da sua estratégia de reciclagem de capital. A Sonae Sierra tem vindo a reciclar capital de ativos não controlados e maduros para outros projetos com potencial de desenvolvimento, que demonstram, por um lado, a existência de um mercado para os seus projetos, mesmo quando estes amadurecem, sendo este um sinal de qualidade intrínseca do projeto; por outro lado, permite à Sonae Sierra estar na linha da frente para abraçar projetos novos e dinâmicos.

• Capital libertado durante 2016

- Venda de 41% do Loop5
- Venda de 25% do Sierra Portugal Fund
- Redução da participação no Algarveshopping e Estação de Viana (Portugal) e Luz del Tajo (Espanha), todos em parceria com a CBRE Global Investment Partners

Partição OMV 2016



• 5 projetos de Centros Comerciais em carteira

Zenata (Marrocos), Málaga McArthurGlen Designer Outlet (Espanha), Jardín Plaza Cucuta (Colômbia), Expansão do NorteShopping (Portugal), Nuremberga (Alemanha)

O player omnicanal de eletrónica na Ibéria

A Worten está incluída no top 3 de *players* ibéricos em eletrónica. Contando com um portefólio de 234 lojas físicas na Ibéria, a Worten tem desenvolvido uma verdadeira estratégia omnicanal. Ao longo da sua história, a Worten sempre demonstrou uma capacidade única de se adaptar e orientar os hábitos de consumo num mercado caracterizado por alterações tecnológicas constantes. Em Portugal, a Worten é líder de mercado com uma quota de mercado em crescimento, possuindo um desempenho de referência e rentável. A estratégia omnicanal, onde se incluem o *store pick-up* e as reservas em loja já perfaz 30% do total de vendas *online*.

- Crescimento do volume de negócios em 2,1% no mercado Ibérico
- Volume de negócios de €910 M, aproximando-se, gradualmente, de €1.000 M
- Margem EBITDA de 2,9% em 2016
- Líder no mercado português de eletrónica com quota em crescimento (+20 pontos base em dezembro de 2016)
- Um aumento superior a 50% nas compras online em dezembro, após o lançamento do novo website da Worten em Portugal



Foco na construção de competências para atingir níveis acrescidos de rentabilidade da Sonae SR – Sports and Fashion

A divisão de *Sports and Fashion* está focada na construção de competências para atingir níveis acrescidos de rentabilidade nos seus negócios, enquanto expande a sua presença internacional. A sua rede de 363 lojas próprias, combinada com uma rede de *franchising* em rápida evolução, em conjunto com a recente aquisição da Salsa e da Losan, tem vindo a impulsionar um rápido crescimento, tanto em Portugal, como no estrangeiro.

A divisão de *Sports and Fashion* já superou os €500 M em volume de negócios e a sua margem EBITDA tem vindo a crescer.

O MoU recentemente anunciado com a JD Group e a JD Sprinter é um importante passo para a criação de um Grupo que se irá tornar no segundo maior Grupo Ibérico de desporto, gerando escala e recursos para continuar o atual momento de crescimento da JD, da Sport Zone e Sprinter e atingir níveis atrativos de rentabilidade, o que irá, certamente, adicionar valor ao portefólio da divisão de *Sports and Fashion*.

Sports and Fashion – Um portefólio único e original



Um portefólio em crescimento



Ganho de capital superior a €150 M em transações de *sale and leaseback* da Sonae RP

A Sonae RP foca-se na otimização da gestão do portefólio do imobiliário de retalho, em linha com as principais orientações estratégicas da Sonae, apoiando o crescimento dos seus negócios na área de retalho.

Durante os últimos 6 anos, a Sonae RP prosseguiu uma estratégia de monetização de ativos, com o objetivo de atingir o seu *freehold target*, e de *desalavancar a Sonae*. A realização de um conjunto de operações de *sale and leaseback* permitiu à Sonae RP a libertação de *cash* em mais de €580 M, com mais-valias superiores a €150 M.



- NAV de €931 M
- GAV de €1.260 M
- Freehold de 50% na Sonae MC
- Freehold de 21% na Sonae SR

Serviços Financeiros

A Sonae FS foi criada com o objetivo de estimular os serviços financeiros do Grupo. Atualmente, inclui o cartão pré-pago (Cartão Dá), os serviços de crédito em loja, o Continente Money Transfer e o recentemente lançado Cartão Universo. A MDS, um corretor de seguros do Grupo, será em breve integrada na Sonae FS.

À medida que o portefólio da Sonae cresce, acreditamos no potencial aumento de sinergias para com os nossos clientes mais leais, que são um pilar para o sucesso da empresa.

O Cartão Universo é o resultado da evolução natural do Cartão Continente e acreditamos que tem o potencial de se tornar numa peça-chave ao nível da forma de pagamento dos consumidores. Até agora, o lançamento do cartão tem sido um sucesso e demonstra os benefícios da nossa experiência e de uma abordagem integrada através de um portefólio enriquecido.

Cartão Universo



Cartão de fidelização com sistema de pagamento inovador

Mais de 400 mil subscrições em aproximadamente um ano após o lançamento

Plataforma de descontos para as famílias portuguesas, incluindo não só as lojas Sonae, mas também uma rede crescente de parceiros do programa de fidelização do Continente

Cartão Dá



Um cartão pré-pago aceite em mais de 1.000 lojas tanto em Portugal, como em Espanha

Venda cruzada sobre o crédito da loja



Venda cruzada de seguros de crédito e crédito pessoal associado a vendas em loja

Continente Money Transfer



Um serviço para transferir dinheiro em todo o mundo, nas nossas lojas, ao dispor do cliente

Análise financeira

Desempenho e estrutura de capital da Sonae

Resultados consolidados Sonae

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de negócios	5.014	5.376	7,2%	1.375	1.494	8,6%
Sonae MC	3.490	3.687	5,6%	941	1.002	6,6%
Sonae SR ⁽¹⁾	1.294	1.438	11,1%	377	430	13,9%
Sonae RP	121	92	-24,2%	29	23	-21,8%
Sonae IM ⁽²⁾	249	258	3,7%	62	68	10,4%
E&A ⁽³⁾	-140	-98	-	-34	-29	-
Underlying EBITDA	331	320	-3,3%	105	109	4,2%
Sonae MC	215	210	-2,1%	63	63	1,1%
Sonae SR	5	35	-	14	27	89,1%
Sonae RP	109	80	-26,2%	26	20	-22,8%
Sonae IM ⁽²⁾	16	13	-21,4%	7	4	-47,0%
E&A ⁽³⁾	-15	-18	-	-5	-5	-
Margem <i>Underlying</i> EBITDA	6,6%	5,9%	-0,6 p.p.	7,6%	7,3%	-0,3 p.p.
Res. método equiv. patrim. ⁽⁴⁾	48	44	-9,2%	10	8	-19,5%
S. Sierra (resultado direto)	31	28	-6,8%	9	8	-10,9%
NOS	18	17	-5,0%	2	1	-16,7%
Itens não recorrentes	14	53	-	-14	-3	81,1%
EBITDA	393	416	5,9%	101	115	14,0%
Margem EBITDA	7,8%	7,7%	-0,1 p.p.	7,3%	7,7%	0,4 p.p.
D&A ⁽⁵⁾	-187	-203	-8,6%	-52	-57	-9,3%
EBIT	206	213	3,5%	49	58	19,0%
Resultado financeiro liq.	-57	-46	19,0%	-5	-9	-68,3%
EBT	149	167	12,1%	44	49	13,1%
Impostos	-21	-19	10,9%	-17	-21	-21,8%
Resultado direto ⁽⁶⁾	128	148	15,9%	26	28	7,3%
Resultado indireto	49	74	-	5	52	-
Resultado líquido total	177	222	25,6%	31	81	159,3%
Interesses sem controlo	-1	-7	-	2	-4	-
Res. líq. atribuível a acionistas	175	215	22,7%	33	77	134,2%

(1) O volume de negócios de Sports and Fashion foi reajustado quando comparado com a informação divulgada nas Vendas Preliminares de 2016. O volume de negócios de cada empresa da divisão de Sports and Fashion estava correto contudo houve uma alteração do critério contabilístico na rubrica de eliminações e ajustamentos introduzida neste comunicado de Resultados;

(2) Inclui contribuição da área de Tecnologia e Parcerias;

(3) Eliminações e ajustamentos;

(4) Resultados pelo método de equivalência patrimonial: inclui resultados diretos; relacionados com investimentos consolidados pelo método de equivalência patrimonial (principalmente Sonae Sierra e NOS);

(5) Depreciações e amortizações incluindo provisões e imparidades;

(6) Resultados diretos antes de interesses minoritários.

O **volume de negócios consolidado da Sonae** atingiu €5.376 M, aumentando 7,2%, quando comparado com 2015, beneficiando do desempenho positivo de todos os negócios com exceção da RP, impactada pelo menor nível de *freehold*.

O **EBITDA da Sonae** aumentou €23 M em 2016, para €416 M, devido maioritariamente:

a uma melhoria de €30 M no *underlying* EBITDA da SR: de aproximadamente €8 M na Worten e €21 M na divisão de *Sports and Fashion* (alavancada, essencialmente, pela consolidação da Losan e da Salsa, mas também pela contribuição positiva do portefólio original);

ao impacto do investimento em preço na MC e da expansão do parque de lojas, que resultou numa redução de €5 M no *underlying* EBITDA; e,

à contribuição positiva da rúbrica de itens não recorrentes.

O **resultado financeiro líquido da Sonae** melhorou €11 M, registando €46 M negativos em 2016, em resultado do valor mais baixo da dívida líquida e do menor custo da dívida. O custo médio das linhas de crédito utilizadas continuou a diminuir, situando-se em 1,3% a 31 de dezembro de 2016. De destacar que os resultados financeiros da Sonae excluem os negócios da Sonae Sierra e da NOS.

O **resultado direto da Sonae** totalizou €148 M, aumentando 15,9% quando comparado com 2015. Este resultado deveu-se a um valor de EBITDA mais elevado, ao resultado financeiro líquido menos negativo e ao menor nível de impostos registado, não obstante o valor mais elevado de depreciações e amortizações.

Os **resultados indiretos da Sonae** atingiram €74 M, beneficiando do contributo da Sierra (tanto o efeito positivo da valorização dos ativos da Sierra em 2016, como o valor criado com a abertura do ParkLake na Roménia, no 3T16) e de um conjunto de movimentos relacionados com transações realizadas em ativos financeiros.

O **resultado líquido atribuível a acionistas** fixou-se nos €215 M, aumentando 22,7% quando comparado com o ano anterior, beneficiando do desempenho ao nível do resultado direto e indireto.

Capital investido líquido Sonae

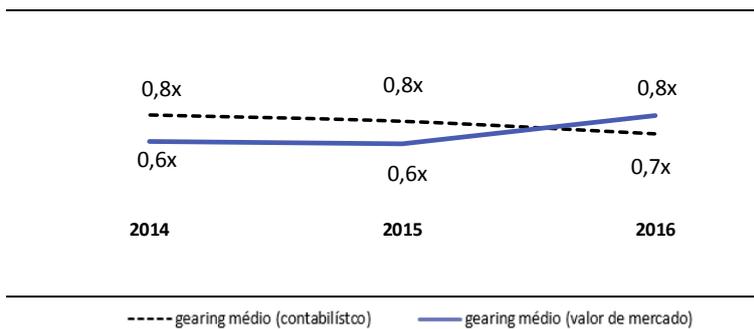
Milhões de euros	2015	2016	var.
Capital investido líquido	3.088	3.279	6,2%
Investimento técnico	1.944	1.995	2,6%
Investimento financeiro	1.313	1.372	4,5%
Goodwill	606	654	8,0%
Fundo de maneoio	-775	-741	4,4%
Capital próprio + Interesses s/ controlo Sonae	1.795	2.064	15,0%
Dívida líquida Sonae ⁽¹⁾	1.293	1.215	-6,0%
Dívida líquida / Capital investido	41,9%	37,0%	-4,8 p.p.

(1) Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

O **capital próprio da Sonae** totalizou €2.064 M em 2016, €270 M acima de 2015.

A **dívida líquida da Sonae** estabeleceu-se nos €1.215 M, diminuindo 6,0% em comparação com 2015.

Gearing



O **gearing médio contabilístico** situou-se em 0,7x, diminuindo 0,1x quando comparado com 2015. O **gearing médio em valores de mercado** fixou-se em 0,8x, aumentando em termos homólogos motivado, sobretudo, pela evolução do valor de mercado da Sonae.

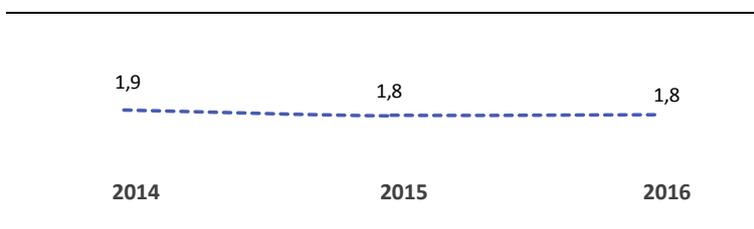
Milhões de euros	2015	2016	var.
Dívida financeira líquida	1.290	1.215	-5,8%
MC, SR e RP	646	683	5,8%
IM	15	9	-37,1%
Holding e outros	629	522	-17,0%
Dívida Líquida Sonae	1.293	1.215	-6,0%

A Sonae continua focada em apresentar uma estrutura de capital robusta, otimizando os custos de financiamento e, ao mesmo tempo, mantendo reservas de liquidez e melhorando o perfil de maturidade da dívida.

A Sonae implementou, em 2016, um **ambicioso programa de refinanciamento** com o objetivo de reforçar a sua estrutura de capital, tendo lançado um concurso formal com um grupo de bancos locais e internacionais, refinanciando mais de **€1.125 M**, dos quais €775 M em linhas de longo-prazo e €350 M em linhas de curto-prazo, permitindo o aumento do perfil de maturidade média da dívida, que se manteve acima de 4 anos. Deste modo, a Sonae continuou a cumprir o objetivo de não possuir necessidades de refinanciamento para os 18 meses seguintes tendo, ao mesmo tempo, melhorado as suas condições gerais de financiamento.

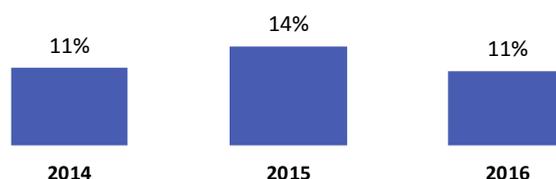
Estrutura de Capital - MC, SR e RP

Dívida líquida / EBITDA



Estrutura de Capital

Rádios de *Loan-to-value* (%) - Holding



A **dívida financeira líquida** da **MC, SR e RP** foi de €683 M em 2016, €37 M acima de 2015, em virtude do *cash-out* relacionado com a aquisição de 50% do capital da Salsa e, ainda, da consolidação da dívida da mesma. O **rácio da dívida líquida face ao EBITDA** totalizou 1,8x, mantendo o nível registado em 2015.

A **dívida líquida** da **holding** foi de €522 M, diminuindo 17,0% em termos homólogos e beneficiando da venda da participação direta no capital da NOS, em junho de 2016. O rácio de **loan-to-value** da **holding** situou-se em 11%, beneficiando da menor dívida líquida da holding.

Capex Sonae

Milhões de euros	2015	2016	% Vol. neg.
Capex	300	437	8,1%
Sonae MC	114	167	4,5%
Sonae SR	111	152	10,6%
Sonae RP	60	62	67,8%
Sonae IM	11	51	19,9%

O **Capex** da **Sonae** aumentou de €300 M para €437 M, maioritariamente devido à MC, SR e IM:

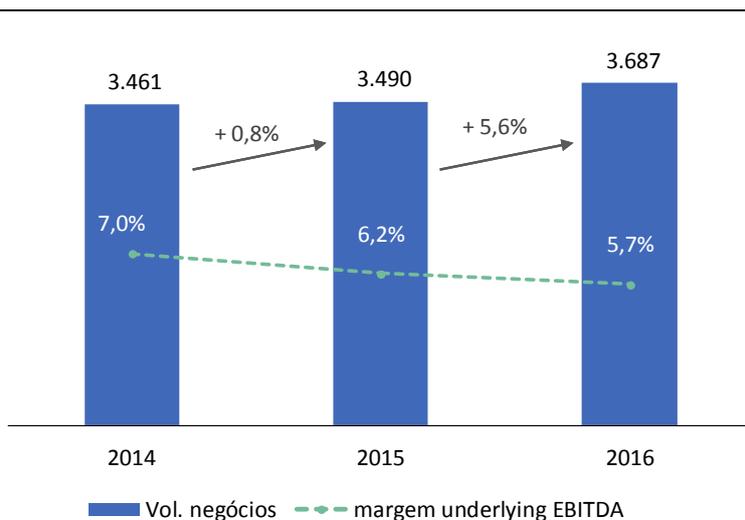
- o **Capex** da **MC** aumentou €53 M, para €167 M, motivado pela aceleração da expansão do parque de lojas, que incluiu a abertura de 25 lojas Continente Bom Dia, 1 hipermercado Continente e 25 lojas da Well's;
- o **Capex** da **SR** atingiu €152 M em 2016, aumentando €41 M, mais do que explicado pelo Capex relacionado com a aquisição da Salsa, formalizada em 30 de junho de 2016;
- o **Capex** da **RP** totalizou €62 M em 2016, mantendo-se relativamente estável quando comparado com 2015. O Capex da RP é impactado pela expansão do parque de lojas da MC, bem como por futuros desenvolvimentos;
- o **Capex** de **IM** atingiu €51 M em 2016, aumentando €40 M quando comparado com 2015 devido, sobretudo, às aquisições na área de tecnologia: InovRetail e Armiliar Venture Partners.

Resultados Sonae MC

Volume de negócios e *underlying* EBITDA

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Vol. de negócios	3.490	3.687	5,6%	941	1.002	6,6%
Vendas univ. comp. lojas (%)	-1,7%	1,9%	-	-0,2%	2,1%	-
<i>Underlying</i> EBITDA	215	210	-2,1%	63	63	1,1%
Margem <i>underlying</i> EBITDA	6,2%	5,7%	-0,5 p.p.	6,7%	6,3%	-0,3 p.p.

Evolução do Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA



O **volume de negócios** da **MC** atingiu €3.687 M em 2016, aumentando 5,6% quando comparado com o ano anterior. Este desempenho foi suportado por um crescimento de 1,9% das **vendas no universo comparável de lojas** e pela expansão do parque de lojas, destacando-se a abertura de 1 hipermercado Continente, 25 Continente Bom Dia e 77 lojas Meu Super. A expansão destes dois últimos formatos contribuiu para aumentar o número de lojas de conveniência da MC.

Numa base trimestral, o **volume de negócios** no 4T16 ultrapassou, pela primeira vez, a fasquia dos €1.000 M, atingindo €1.002 M e aumentando 6,6% quando comparado com o 4T15. Como resultado, a MC continuou a aumentar a sua quota de mercado, o que ocorreu de forma consistente ao longo do ano.

Em Portugal, o ambiente competitivo continua extremamente intenso, o que naturalmente tem efeitos na rentabilidade. Não obstante o investimento continuado ao nível da competitividade de preço, a **margem de *underlying* EBITDA** da **MC** foi de 5,7%, 50 pontos base abaixo de 2015, e fixou-se em 6,3% no 4Q16, 34 pontos base abaixo do 4T16. Ainda numa base trimestral, é de referir que o desempenho do ***underlying* EBITDA** da **MC** foi estável e atingiu €63 M no 4T16.

A melhoria da proposta de valor foi um dos maiores objetivos da **MC** para 2016. A empresa permaneceu focada na monitorização de uma série de indicadores chave, onde se incluem a perceção de preço, a competitividade ao nível de preço e a satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, com o objetivo de estabelecer a marca Continente como especialista em perecíveis, a marca trabalhou no sentido de melhorar e de comunicar a sua oferta.

Ainda em 2016, a **MC** deu alguns passos para reforçar a sua posição no segmento de Saúde e bem-estar, segmento este onde a **Sonae MC** havia já desenvolvido uma proposta de valor, quer através da Área Viva, um espaço especializado em alimentação orgânica e saudável nas lojas Continente, quer através das parafarmácias Well's. O acordo para a aquisição da Go Natural e a abertura do primeiro supermercado especializado em alimentação orgânica, que ocorreram no 4T16, tiveram por objetivo consolidar a presença da **MC** num segmento com elevado potencial de crescimento.

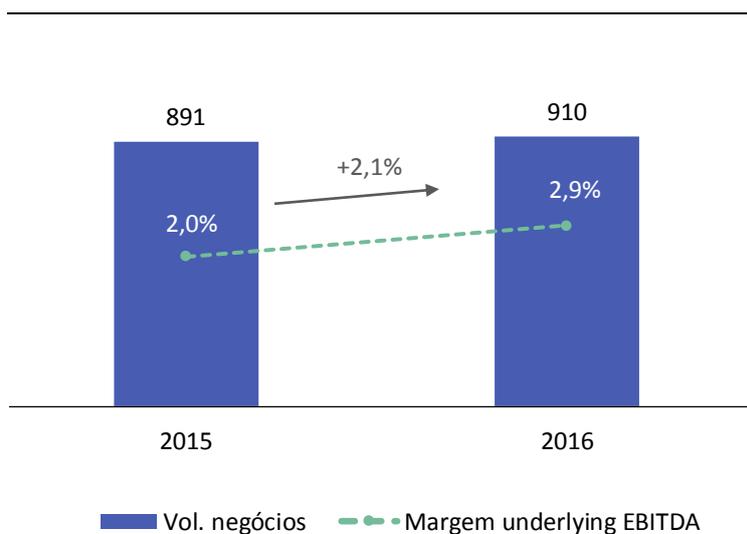
Resultados Sonae SR

Desempenho por negócio

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Vol. de negócios ⁽¹⁾	1.294	1.438	11,1%	377	430	13,9%
Worten	891	910	2,1%	266	276	4,0%
Sports and Fashion ⁽¹⁾	403	527	30,9%	112	154	37,6%
LfL (%)	-1,1%	2,5%	-	-0,1%	3,8%	-
Worten	0,0%	3,3%	-	1,5%	4,0%	-
Sports and Fashion	-2,9%	1,0%	-	-3,2%	3,3%	-
Underlying EBITDA	5	35	-	14	27	89,1%
Worten	18	26	43,8%	16	17	9,5%
Sports and Fashion	-13	8	-	-2	10	-
Margem underlying EBITDA (%)	0,4%	2,4%	2,0 p.p.	3,8%	6,3%	2,5 p.p.
Worten	2,0%	2,9%	0,8 p.p.	6,0%	6,3%	0,3 p.p.
Sports and Fashion	-3,2%	1,6%	4,8 p.p.	-1,4%	6,3%	7,7 p.p.

(1) O volume de negócios de *Sports and Fashion* foi reajustado quando comparado com a informação divulgada no documento de Vendas Preliminares de 2016. O volume de negócios de cada empresa da divisão de *Sports and Fashion* encontrava-se correto, contudo procedeu-se, neste comunicado de Resultados, a uma alteração contabilística na rubrica de eliminações e ajustamentos.

Evolução do Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA da Worten



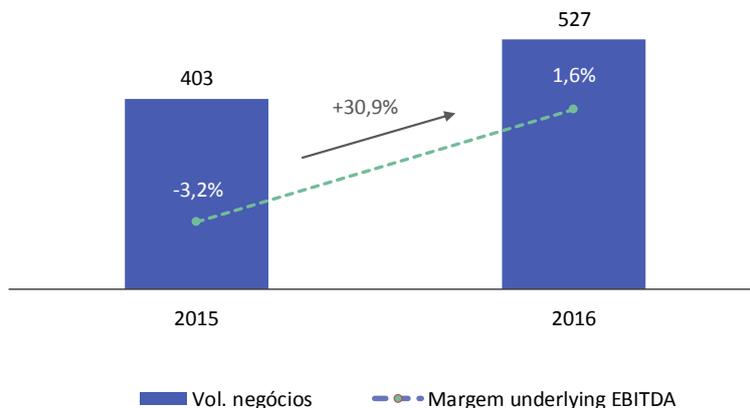
A **Worten** continuou a implementar a sua estratégia omnicanal na Ibéria, que envolve a criação de uma operação totalmente integrada, apoiada por uma rede de lojas físicas e duas plataformas de e-commerce recentemente renovadas (inicialmente em Espanha e posteriormente em Portugal). Gostaríamos de realçar o desempenho extremamente positivo da plataforma em Portugal, lançada em novembro de 2016, com um aumento significativo das vendas online.

O **volume de negócios** da **Worten** registou €910 M, o que representa um crescimento de 2,1% quando comparado com 2015, e reflete um crescimento da quota de mercado de 20 pontos base¹ em Portugal.

A **Worten** manteve-se focada em melhorar a rentabilidade na Ibéria, tendo aumentado o **underlying EBITDA** em €8 M em 2016, para €26 M (2,9% do volume de negócios). Numa base trimestral, o **underlying EBITDA** aumentou 9,5%, e atingiu €17 M, apesar do esforço de melhoria da operação através do incremento da qualidade de serviço, e da dinâmica promocional elevada no mercado em Portugal.

¹ De acordo com GfK em dezembro de 2016, última informação disponível.

Evolução do Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA de *Sports and Fashion*



A divisão de *Sports and Fashion* inclui um portefólio original de negócios, que inclui a Sport Zone, a MO e a Zippy, assim como duas empresas adquiridas no 4T15 e 2T16, respetivamente: a Losan e a Salsa.

O **volume de negócios** de *Sports and Fashion* aumentou 30,9% em 2016, para €527 M. Este crescimento resultou, em grande medida, das contribuições da Losan e da Salsa, e também do desempenho do portefólio original. A Sport Zone manteve a tendência positiva de vendas por metro quadrado, não obstante o aumento do número de lojas. A Zippy registou um forte desempenho na variação de vendas no universo comparável de lojas de 10% em Portugal e de 6% em Espanha. A MO apresentou sinais positivos, especialmente no 4T16. Numa base trimestral, o **volume de negócios** de *Sports and Fashion* aumentou 37,6%, para €154 M.

O **underlying EBITDA** de *Sports and Fashion* totalizou €8 M, registando uma melhoria de €21 M em termos homólogos. Este aumento beneficiou da consolidação dos resultados da Salsa e da Losan, assim como da contribuição positiva do portefólio original, no qual todos os negócios aumentaram a rentabilidade.

O MoU recentemente anunciado com a JD Group e a JD Sprinter é um importante passo para a criação de um Grupo que se irá tornar no segundo maior Grupo Ibérico de desporto, gerando escala e recursos para continuar o atual momento de crescimento da JD, da Sport Zone e Sprinter e atingir níveis atrativos de rentabilidade, o que irá certamente adicionar valor ao portefólio da divisão de *Sports and Fashion*.

Em conclusão, o **volume de negócios** da SR registou €1.438 M em 2016, aumentando 11,1% quando comparado com 2015, suportado pela Worten e pela divisão de *Sports and Fashion*. Em relação ao **underlying EBITDA** da SR, este atingiu €35 M em 2016, também impulsionado por ambas as divisões da SR.

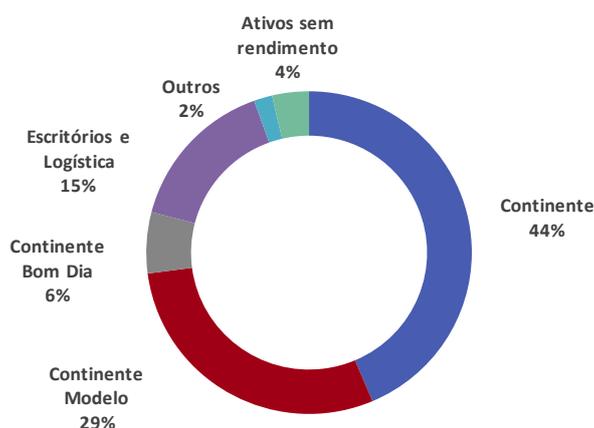
Resultados Sonae RP

Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de Negócios	121	92	-24,2%	29	23	-21,8%
<i>Underlying</i> EBITDA	109	80	-26,2%	26	20	-22,8%
Margem de <i>underlying</i> EBITDA	90,0%	87,5%	-2,5 p.p.	89,6%	88,5%	-1,2 p.p.

Portefólio da RP

como % do Valor Contabilístico Bruto



A **RP** é a unidade de negócio responsável pela gestão do portefólio de imobiliário de retalho da Sonae. Em 31 de dezembro de 2016, o valor contabilístico bruto do seu portefólio de ativos era de €1.260 M, equivalente a um valor contabilístico líquido de €931 M.

Ao longo de 2016, a **RP** continuou a implementar a sua estratégia de monetização de ativos, tendo completado 4 operações de *Sale and Leaseback*. O *cash-in* resultante ascendeu a €251 M, representando ganhos de capital de aproximadamente €70 M. Esta estratégia permitiu libertar capital de ativos mais maduros mantendo, ao mesmo tempo, um nível adequado de flexibilidade operacional. O nível de *freehold* da **MC** situa-se, atualmente, em 50%, atingindo o *target* anunciado. Em 31 de dezembro de 2016, o portefólio da **MC** incluía: 21 lojas Continente, 62 lojas Continente Modelo e 26 lojas Continente Bom Dia. Relativamente à SR, o nível de *freehold* fixou-se, em 2016, em 21%.

Em 2016, o volume de negócios da **RP** diminuiu 24,2%, para €92 M, devido, maioritariamente, à redução do nível de *freehold* da **MC**, de 62% no final de 2015, para 50%. O *underlying* EBITDA atingiu €80 M, correspondendo a uma margem de *underlying* EBITDA de 87,5%.

Resultados Sonae IM

Portefólio de IM

WeDo Technologies	Mowwo
Saphety	Brightpixel
Bizdirect	InovRetail
S21Sec	Armilar Venture Partners

Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de Negócios	115	117	1,6%	26	29	9,8%
<i>Underlying</i> EBITDA	10	5	-52,8%	4	2	-56,8%
Margem de <i>underlying</i> EBITDA	8,6%	4,0%	-4,6 p.p.	13,5%	5,3%	-8,2 p.p.

A IM possui uma estratégia de gestão ativa do portefólio, com o claro objetivo de construir e gerir um portefólio de empresas de base tecnológica ligadas ao retalho e telecomunicações, ambicionando desenvolver soluções inovadoras e possuindo um foco internacional. As suas principais áreas de interesse incluem soluções de *business analytics*, soluções de mobilidade em retalho, tecnologia *in-store*, *fraud assurance* e cibersegurança. A Armilar Venture Funds inclui 3 Venture Capital Funds, nos quais a Sonae IM possui unidades de participação adquiridas ao Novo Banco, em dezembro de 2016, data da última aquisição da Sonae IM. Com esta aquisição, a IM reforçou o seu portefólio com participações consideráveis em empresas líderes no setor tecnológico como a Outsystems e Feedzai.

A Sonae IM inclui uma área de Parcerias - MDS, Maxmat, Tlantic e Público - que alcançou, em 2016, um volume de negócios de €142 M e um *underlying* EBITDA de €9 M.

No negócio de Tecnologia, o volume de negócios de IM foi de €117 M, aumentando 1,6% face a 2015. O *underlying* EBITDA totalizou €5 M, correspondendo a uma margem de *underlying* EBITDA de 4,0%.

Resultados Sonae Sierra

Indicadores Operacionais

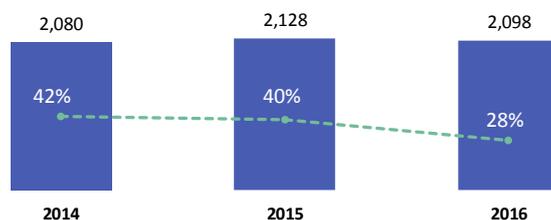
	2015	2016	var.
Visitantes (milhões)	433	430	-0,6%
Europa & Novos Mercados	326	333	2,1%
Brasil	107	97	-8,8%
Taxa de ocupação (%)	95,2%	96,6%	1,3 p.p.
Europa	96,1%	97,1%	1,0 p.p.
Brasil	92,6%	94,8%	2,2 p.p.
Evol. Vendas de lojistas (no universo comparável)			
Europa	3,1%	3,4%	-
Brasil (moeda local)	2,8%	0,9%	-
Vendas de lojistas (milhões euros)	4.501	4.495	-0,1%
Europa (milhões euros)	3.182	3.285	3,2%
Brasil (milhões euros)	1.319	1.211	-8,2%
Brasil (milhões reais)	4.806	4.644	-3,4%
Nº de centros comerciais sob gestão (EoP)	66	65	-1
Europa	54	55	1
Brasil	12	10	-2
Nº de centros comerciais detidos/co-detidos (EoP)	45	45	0
Europa	35	36	1
Brasil	10	9	-1
ABL centros geridos ('000 m²)	2.273	2.316	1,9%
Europa e Novos Mercados	1.742	1.835	5,3%
Brasil	531	481	-9,3%

Indicadores Financeiros

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de negócios	226	209	-7,2%	64	59	-7,4%
EBIT	105	97	-8,2%	29	26	-9,4%
Margem EBIT	46,6%	46,1%	-0,5 p.p.	44,9%	44,1%	-0,7 p.p.
Resultado direto	61	57	-7,1%	19	16	-11,8%
Resultado indireto	81	125	54,3%	28	72	156,0%
Resultado líquido	142	181	27,9%	47	89	89,2%
... atribuível à Sonae	71	91	27,9%	23	44	89,2%

Valorização dos ativos (OMV) ⁽¹⁾ e alavancagem

mil milhões de euros



⁽¹⁾ Inclui propriedades de investimento a valor de mercado e propriedades em desenvolvimento a custo.

■ OMV atribuível à Sonae Sierra - - - Loan-to-value

Ao longo de 2016, a **Sierra** continuou a implementar a sua estratégia de reciclagem de capital, que atua como motor do crescimento futuro, ao libertar capital para financiar novos desenvolvimentos e expandir a atividade de prestação de serviços.

No último ano, em termos de **vendas de ativos**, a Sierra vendeu 41% do Loop5, na Alemanha, diluiu 25% da sua posição no Sierra Portugal Fund e reduziu a sua participação no AlgarveShopping, Estação Viana Shopping e Luz del Tajo (no âmbito de uma parceria com a CBRE Global Investment Partners).

O ParkLake, inaugurado na Roménia no dia 1 de setembro de 2016, foi o **desenvolvimento** mais significativo de 2016. Com uma taxa de ocupação de 97,1% em 2016, os resultados obtidos até ao momento foram bastante positivos. Os restantes projetos em desenvolvimento incluem: o McArthurGlen Designer Outlet Málaga (Espanha), a expansão do NorteShopping (Portugal), o Jardín Plaza Cucuta (Colômbia) e o Zenata (Marrocos).

Em dezembro de 2016, a Sonae Sierra e o Bankinter lançaram a ORES Socimi – um veículo de investimento imobiliário, com o objetivo de investir em ativos com rendas de longo prazo como hipermercados e supermercados ou *retail parks*, entre outros ativos localizados nas cidades de maior dimensão na Ibéria. O investimento total deverá ascender a €400 M, através de capital próprio e financiamento numa base 50:50. A Sierra será responsável pela gestão imobiliária dos ativos e pela gestão administrativa da empresa.

O **Resultado Indireto** atingiu €125 M em 2016, beneficiando da elevada compressão das *yields*, principalmente na Ibéria, e também do efeito positivo do valor criado no desenvolvimento do ParkLake. Assim, em 31 de dezembro de 2016, o montante relativo ao **Investimento e Propriedades em Desenvolvimento** atribuível à Sierra foi de €2,098 mil milhões, €30 M abaixo do valor registado no final de 2015, motivado pelo efeito das vendas de ativos, que mais do que compensou o investimento realizado nos projetos em desenvolvimento, o efeito positivo da taxa de câmbio do Real Brasileiro (final 12M16 vis-à-vis final 12M15) e da reavaliação de ativos.

O **desempenho operacional** da **Sierra** continuou a evidenciar a qualidade e a gestão eficiente dos ativos da Sierra: na **Europa**, as vendas dos lojistas aumentaram 3,2%, para €3.285 M, correspondendo a um aumento de 3,4% no universo comparável de lojas e as taxas de ocupação aumentaram para 97,1%; no **Brasil**, as vendas de lojistas aumentaram 0,9% no universo comparável de lojas, mantendo a tendência positiva registada no trimestre anterior, mas diminuindo 3,4% em termos homólogos, para 4.644 M reais, devido ao ambiente macroeconómico ainda desafiante. Apesar disso, as taxas de ocupação continuaram a crescer, atingindo 94,8% em 2016, 220 pontos base acima de 2015.

O **volume de negócios** da Sierra atingiu €209 M, o que representa uma diminuição de 7,2% face a 2015, em virtude, sobretudo, das vendas de ativos. O **EBIT** fixou-se nos €97 M, menos 8,2% em termos homólogos, correspondendo a uma **margem EBIT** de 46,1%. Excluindo as alterações no portefólio e o efeito cambial desfavorável, o **EBIT** teria aumentado 6% devido a um maior nível de receitas com rendas e maior margem EBITDA dos serviços prestados.

O **NAV** (*Net Asset Value*) alcançou €1,418 mil milhões no final de 2016, €239 M acima do valor registado em dezembro de 2015, em virtude do resultado direto e indireto do período e do efeito cambial

favorável, deduzidos do pagamento de dividendos. O **Loan-to-value** atingiu 28% em 2016, valor que compara com 40% em 2015, uma melhoria que reflete a posição de *cash* da empresa.

Resultados NOS

Indicadores Financeiros

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Receitas operacionais	1.444	1.515	4,9%	376	391	3,8%
EBITDA	533	557	4,4%	123	125	1,4%
Margem de EBITDA	36,9%	36,7%	-0,2 p.p	32,7%	32,0%	-0,8 p.p
Resultado líquido	83	90	9,3%	9	12	30,5%
Capex	408	393	-3,8%	114	100	-12,0%

Indicadores Operacionais

('000)	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
RGUs totais (adições líquidas)	839	612	-	188	135	-
RGUs convergentes (adições líquidas)	1.000	534	-	189	116	-
Subscritores móvel (adições líquidas)	480	333	-	98	60	-
TV por subscrição (adições líquidas)	67	57	-	22	15	-
RGUs totais	8.465	9.077	7,2%	8.465	9.077	7,2%
RGUs convergentes	2.854	3.387	18,7%	2.854	3.387	18,7%
Clientes convergentes	591	680	15,1%	591	680	15,1%
ARPU/ subscritor único de acesso fixo (euros)	42	43	3,1%	43	44	2,1%

A **NOS** publicou os resultados a 2 de março de 2017, que se encontram disponíveis em www.nos.pt.

A **NOS** continuou a evidenciar um forte desempenho operacional e financeiro.

O **volume de negócios** aumentou 4,9% em termos homólogos, para €1.515 M, mantendo o sólido desempenho ao nível de todos os segmentos.

O **EBITDA** registou €557 M, crescendo 4,4% quando comparado com 2015 e correspondendo a uma **margem EBITDA** de 36,7%.

O **resultado líquido** cresceu 9,3% face a 2015, totalizando €90 M.

As **RGUs totais** aumentaram 7,2%, para 9,077 M, ultrapassando o limiar dos 9 milhões. Já o número de **RGUs convergentes** aumentou para 3,387 M, constituindo um aumento de 18,7% em termos homólogos.

RELATÓRIO DE GESTÃO '16

Desempenho do preço da ação



Durante 2016, a capitalização bolsista da empresa desvalorizou 22,2%, correspondendo a uma diminuição do preço da ação de €7,25 para €5,64.

No mesmo período, o PSI20, o principal índice nacional, desvalorizou 11,9%.

A **NOS** aprovou uma proposta para submeter em Assembleia Geral Anual de Acionistas o pagamento de um dividendo bruto de €0,20 por ação, que representa um acréscimo de 25% face ao dividendo distribuído no ano anterior.

Demonstração da posição financeira

Milhões de euros	2015	2016	var.
TOTAL ATIVO	5.232	5.513	5,4%
Ativos não correntes	3.759	4.104	9,2%
Ativos tangíveis e intangíveis	1.681	1.978	17,7%
Ativos detidos para venda	131	8	-
Goodwill	606	654	8,0%
Propriedades de investimento em operação	1	1	-4,4%
Outros investimentos	1.244	1.383	11,1%
Ativos por impostos diferidos	64	61	-4,3%
Outros	32	19	-39,2%
Ativos correntes	1.473	1.409	-4,4%
Inventários	635	696	9,7%
Clientes	96	116	20,6%
Liquidez	283	345	22,1%
Outros	459	251	-45,3%
CAPITAL PRÓPRIO	1.795	2.064	15,0%
Atribuível aos acionistas	1.658	1.894	14,2%
Interesses sem controlo	136	171	25,3%
TOTAL PASSIVO	3.437	3.448	0,3%
Passivo não corrente	1.427	1.372	-3,9%
Empréstimos bancários	566	508	-10,3%
Outros empréstimos	707	702	-0,7%
Passivos por impostos diferidos	79	114	45,1%
Provisões	40	26	-34,9%
Outros	36	22	-40,2%
Passivo corrente	2.009	2.077	3,4%
Empréstimos bancários	259	350	35,5%
Outros empréstimos	56	11	-80,5%
Fornecedores	1.162	1.137	-2,2%
Outros	533	579	8,5%
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	5.232	5.513	5,4%

Gestão do risco

A gestão do risco é uma dimensão natural da cultura da Sonae e assume um papel central na nossa estrutura de Governo da Sociedade. Abordamos a gestão do risco como uma alavanca da criação de valor, gerindo e controlando os riscos e ameaças que enfrentamos, pois acreditamos ser uma parte de um futuro sustentável. Uma gestão eficaz do risco em toda a organização permite-nos compreender melhor o ambiente de negócios e reforçar a nossa liderança.

As nossas atividades estão expostas aos riscos que moldam o panorama do negócio e acompanhamos esses riscos, usando uma abordagem multidimensional, baseada numa ampla gama de ferramentas analíticas, que vão desde questionários a clientes e análises de mercado, a fim de ajustar as nossas ofertas e a experiência de compra às tendências do mercado e aos perfis dos consumidores, até programas rigorosos de auditoria de segurança alimentar a lojas, cafés, armazéns e centros de produção, com o objetivo de detetar qualquer potencial problema e implementar medidas corretivas o mais rapidamente possível.

Adicionalmente, mitigamos esses riscos, incorporando a gestão do risco na nossa estratégia, nomeadamente através da diversificação de negócios e mercado, abordagens alternativas de investimento, inovação, gestão de custos e lançamento, promoção e adaptação do nosso portefólio de produtos e serviços para se ajustar às tendências de mercado.

Para informações detalhadas sobre os riscos associados à nossa atividade, consulte o nosso relatório de Governo da Sociedade e as nossas Demonstrações Financeiras.

Tendências e perspetivas

Em 2017, a Sonae irá continuar a implementar a sua estratégia, baseada em três pilares: reforçar e alavancar os seus ativos e competências chave, potenciar a expansão internacional e diversificar modelos de negócio e estilos de investimento. Adicionalmente, como gestora ativa do seu portefólio, irá continuar a atuar no sentido de encontrar as soluções com mais potencial de criação de valor para os seus ativos.

A **Sonae MC** continuará focada em reforçar a sua posição de liderança no setor de retalho alimentar, melhorando continuamente a sua proposta de valor e expandindo a sua presença através de formatos de conveniência. Ao mesmo tempo, a **Sonae MC** irá explorar oportunidades de negócio em segmentos de mercado adjacentes, nomeadamente em Saúde e Bem-estar. Apesar do intenso ambiente competitivo, a **Sonae MC** acredita ser capaz de manter níveis de rentabilidade de referência em 2017.

A **Worten** vai continuar a implementar a sua estratégia omnicanal na Ibéria. Tal implicará a criação de uma operação cada vez mais robusta, capaz de melhorar a sua posição no mercado de eletrónica. A divisão de **Sports and Fashion** continuará a trabalhar no sentido de expandir geograficamente o seu portefólio de marcas e, ao mesmo tempo, melhorar a rentabilidade, já alavancada pela margem EBITDA de dois dígitos da Salsa. O MoU recentemente anunciado traz-nos expectativas bastante positivas, uma vez que a divisão de **Sports and Fashion** irá adquirir uma posição mais competitiva, forte e rentável no segmento de desporto.

A **Sonae Sierra** manter-se-á focada na sua estratégia de reciclagem de capital, desinvestindo em projetos maduros e investindo em projetos com elevadas perspetivas de crescimento. Continuará igualmente concentrada no fornecimento de serviços a terceiros. O sólido desempenho operacional demonstra a qualidade dos seus ativos e permite expectativas positivas para os anos vindouros.

Na **NOS**, o desempenho operacional e financeiro atingido em 2016 representa mais um passo para a concretização do objetivo de se tornar num *player* ainda mais relevante no mercado de telecomunicações.

Embora ainda cautelosos em relação ao próximo ano, os resultados alcançados em 2016 reforçam a nossa expectativa positiva para 2017.

Resultado líquido individual

As operações da Sonae, SGPS, SA, estão, numa perspetiva simplificada, associadas à gestão das participações nas suas subsidiárias. Em 2016, o Resultado líquido individual da Sonae, SGPS, SA foi de 61.300.218,37 euros.

No resultado do exercício encontra-se já refletido o montante de 383.647,00 euros, destinado à remuneração variável de curto prazo dos administradores executivos, na modalidade de distribuição de lucros do exercício, nos termos do n.º 2 do art.º 31.º dos Estatutos e sob proposta da Comissão de Vencimentos, a quem compete a concretização da política de remuneração aprovada na Assembleia Geral de Acionistas de 29 de abril de 2016.

Proposta de aplicação de resultados

Tomando em consideração a política de distribuição de dividendos, a posição financeira do Grupo e a existência de reservas distribuíveis que permitem a observância plena do artigo 32.º do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que nos termos legais e estatutários aplicáveis:

- os resultados do exercício, no montante de 61.300.218,37 euros, sejam aplicados da seguinte forma:

Reserva Legal: 3.065.011,00 euros

Dividendos: 58.235.207,37 euros

- e que se delibere distribuir adicionalmente aos acionistas Reservas Livres no montante de 21.764.792,63 euros,

assim perfazendo um dividendo ilíquido global, por ação, de 0,04 euros. Do dividendo global de 80.000.000,00 euros, excluir-se-á o montante do dividendo que couber às ações que, à data da distribuição desse dividendo, sejam detidas pela própria sociedade ou por sociedades suas dependentes, devendo o correspondente valor ser afeto a Reservas Livres.

O dividendo ora proposto corresponde a um *dividend yield* de 4,6% face ao preço de fecho a 31 de dezembro de 2016 e a um *payout ratio* de 54% do resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

Eventos subsequentes

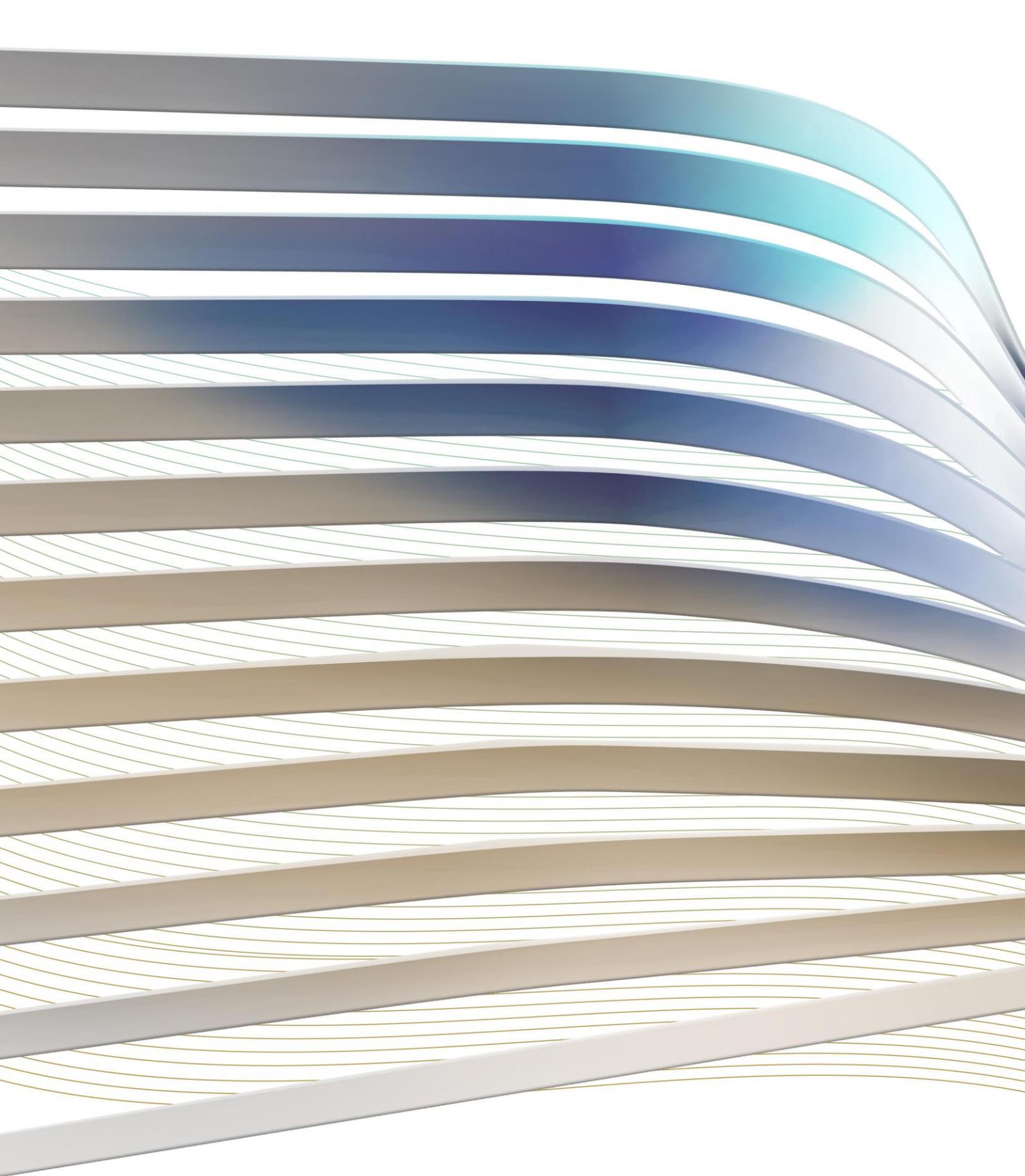
17 de fevereiro 2017

A Sonae Sierra e o Bankinter lançaram a Socimi no Alternative Stock market. Esta empresa listada de investimento imobiliário foi criada em dezembro de 2016, e o foco de investimento são hipermercados, supermercados, *retail parks* e *high street retail*. O seu portefólio de ativos não incluirá Centros Comerciais.

9 de março de 2017

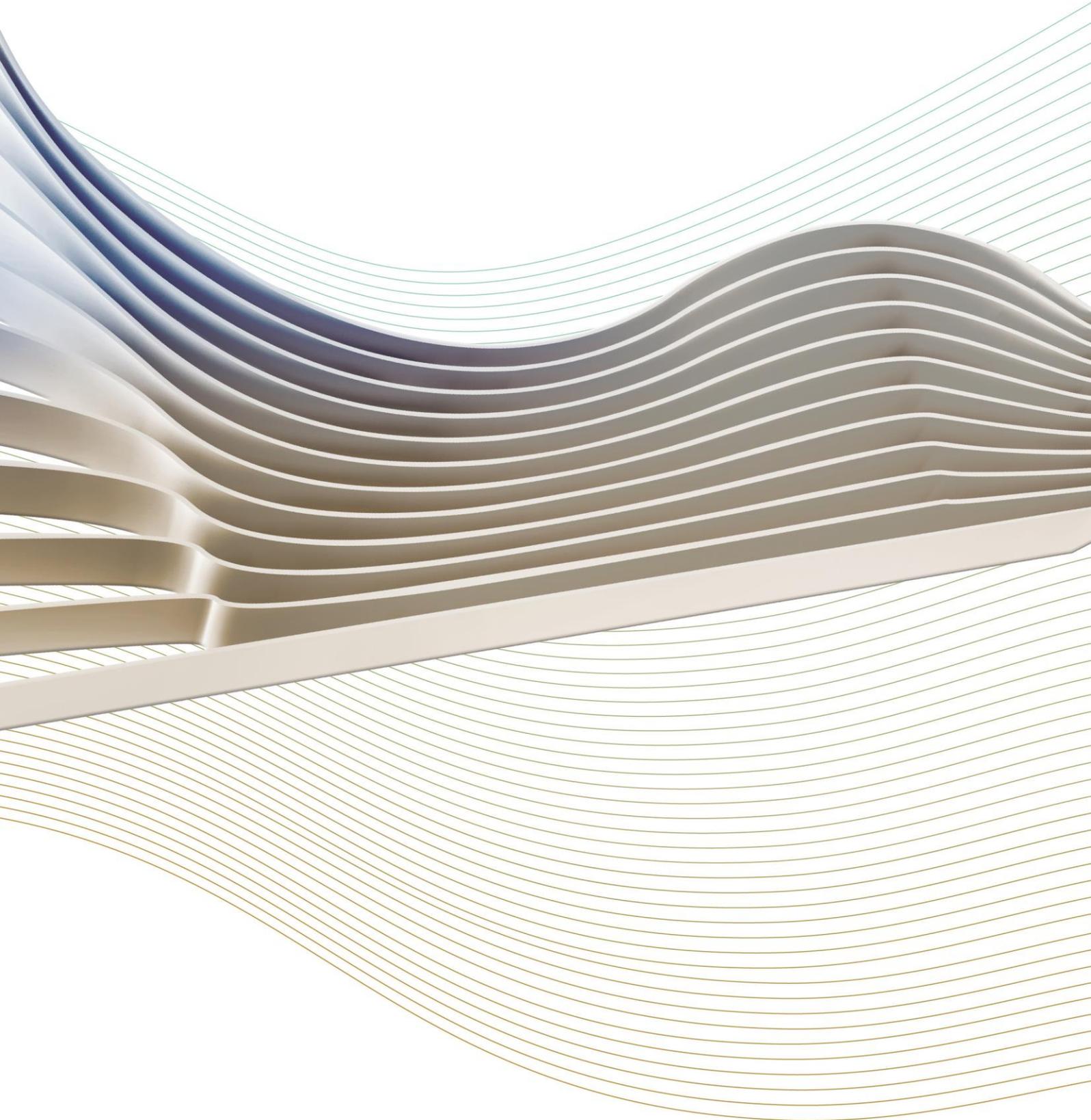
A Sonae anunciou que assinou com a JD Sports Fashion Plc (JD Group), e com a JD Sprinter Holdings (JD Sprinter), um Memorando de Entendimento (MoU) que prevê a combinação dos negócios na Península Ibérica da JD Group e da JD Sprinter com a Sport Zone.

Este MoU estabelece os parâmetros principais para a criação de um Grupo Ibérico de desporto que terá como acionistas a JD Group, a Sonae e a família acionista da JD Sprinter, com posições de aproximadamente 50%, 30% e 20%, respetivamente.



SONAE

CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS



Considerações finais e agradecimentos

O Conselho de Administração agradece ao Conselho Fiscal e ao Revisor Oficial de Contas pelos conselhos valiosos e por toda a colaboração prestada. O Conselho de Administração expressa também a sua gratidão para com fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu contínuo envolvimento e pela confiança que demonstram.

O Conselho de Administração manifesta, igualmente, a sua gratidão a todos os colaboradores pelo esforço e dedicação demonstrados durante todo o ano.

Aprovado na reunião do Conselho de Administração do dia 14 de março de 2017

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do CA e e Co-Presidente da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente da Comissão Executiva

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não-Executivo

Andrew Eustace Clavering Campbell, Administrador Não-Executivo

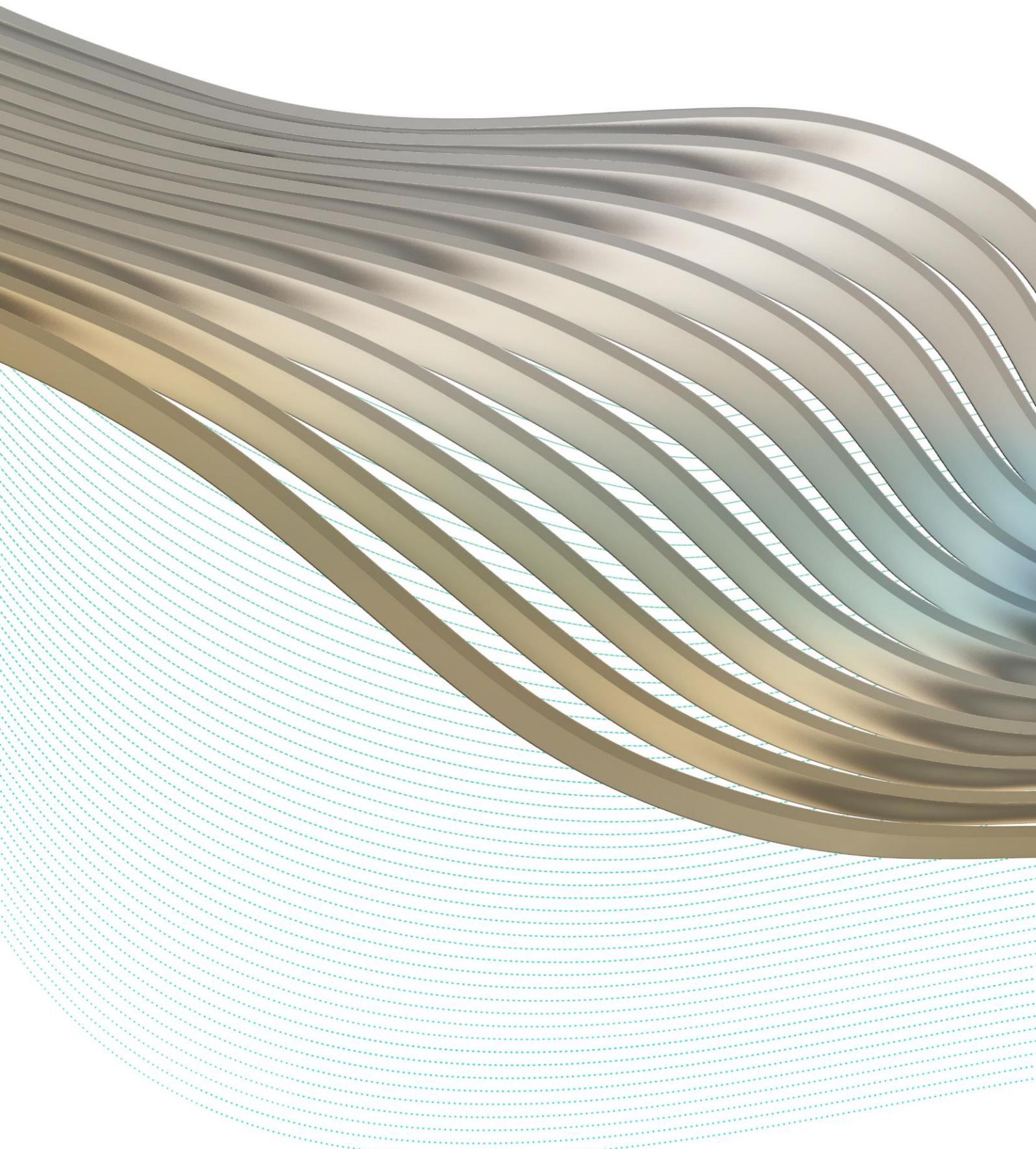
Christine Cross, Administrador Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Administrador Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Administrador Não-Executivo

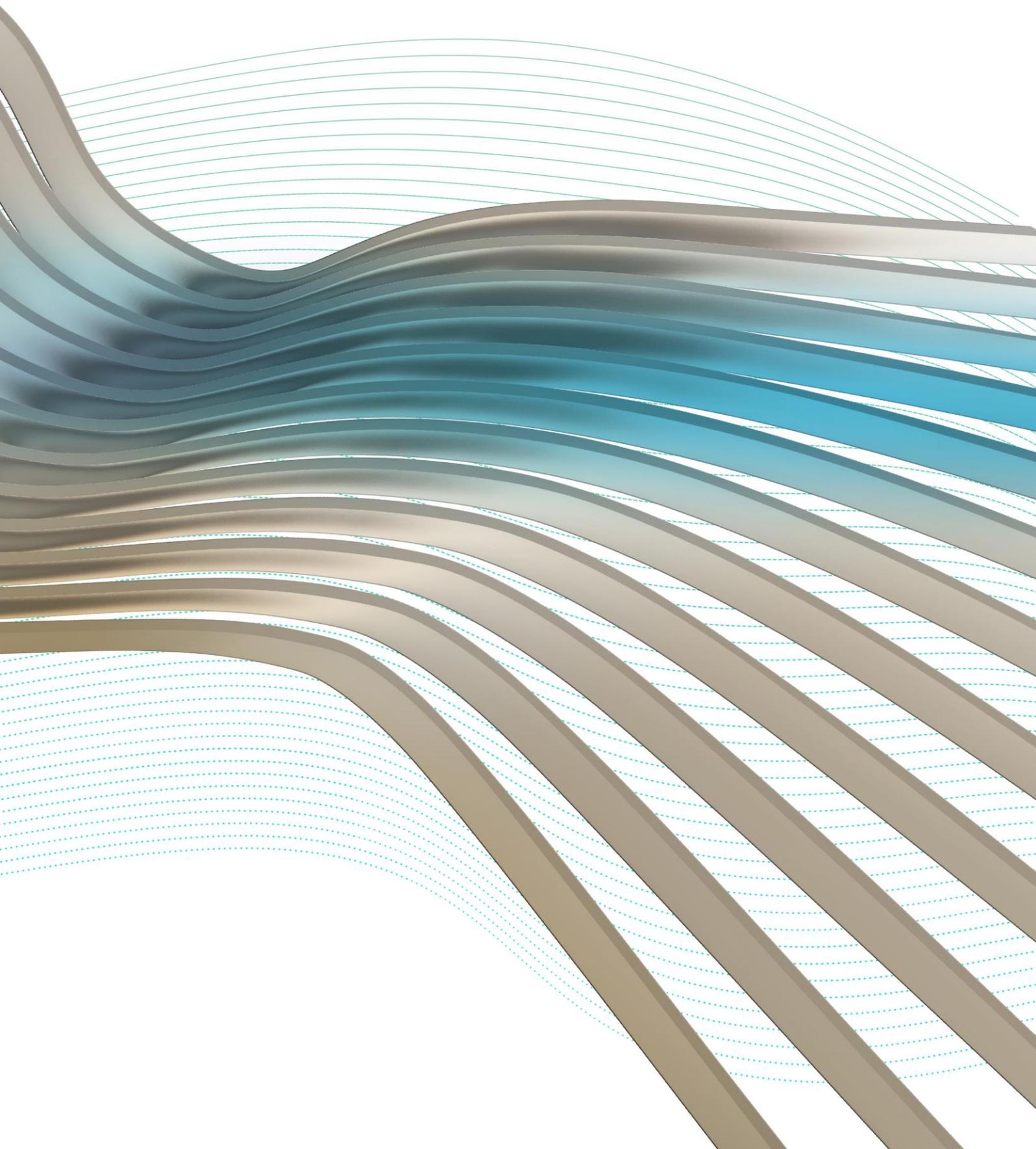
Dag Johan Skattum, Administrador Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administrador Não-Executivo



SONAE

GLOSSÁRIO

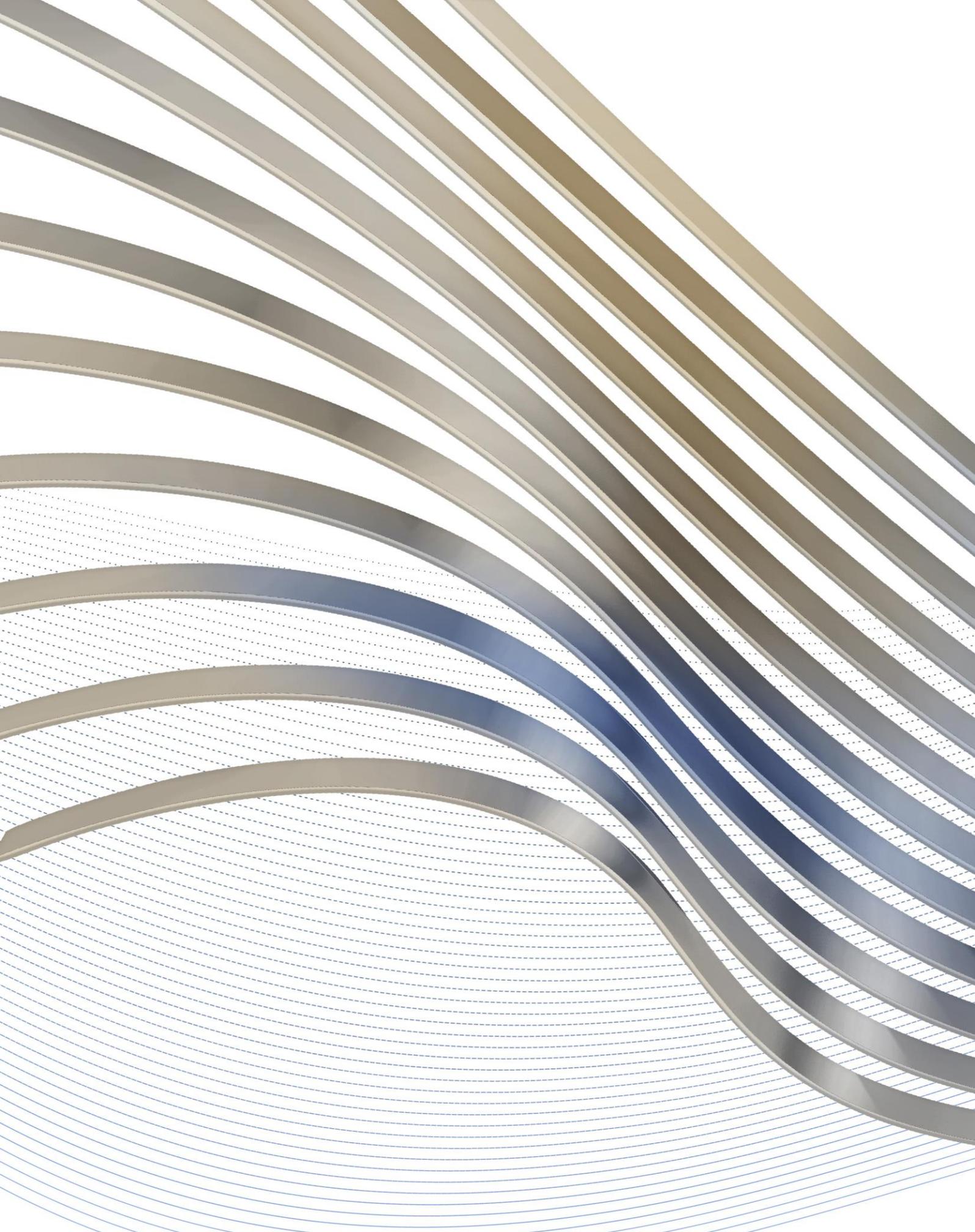


Glossário

ABL (Área Bruta Locável)	Equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial.
Alavancagem de ativos (LTV) da Holding	Dívida líquida da holding / valor bruto do portefólio de investimentos da holding; valor bruto dos ativos, determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas.
Alavancagem de ativos (LTV) dos Centros Comerciais	Dívida líquida / (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento).
Capital investido líquido	Dívida líquida + capital próprio.
CAPEX	Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.
Dívida financeira líquida	Dívida total líquida, excluindo suprimentos.
Dívida líquida	Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes e outras aplicações de longo prazo.
EBIT (direto)	EBT direto - resultado financeiro.
EBITDA	<i>Underlying</i> EBITDA + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra e resultado líquido da ZOPT) + itens não recorrentes.
EBT (direto)	Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos.
E&A (Eliminações & ajustamentos)	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados.
EoP	<i>End of Period</i> : final do período em análise.
Free Cash Flow (FCF)	EBITDA – CAPEX – variação do fundo de manuseio – resultados financeiros – impostos.
Gearing (contabilístico)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capital próprio (EoP).
Gearing (valor de mercado)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capitalização bolsista considerando a cotação de fecho da Sonae no último dia de cada trimestre.
Investimento técnico líquido	Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários – depreciações e amortizações.
Liquidez	Caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes.
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios.
NAV (Valor de ativo líquido)	Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses sem controlo + impostos diferidos passivos.
OMV (Valor de mercado)	Justo valor dos ativos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por entidades independentes internacionais.

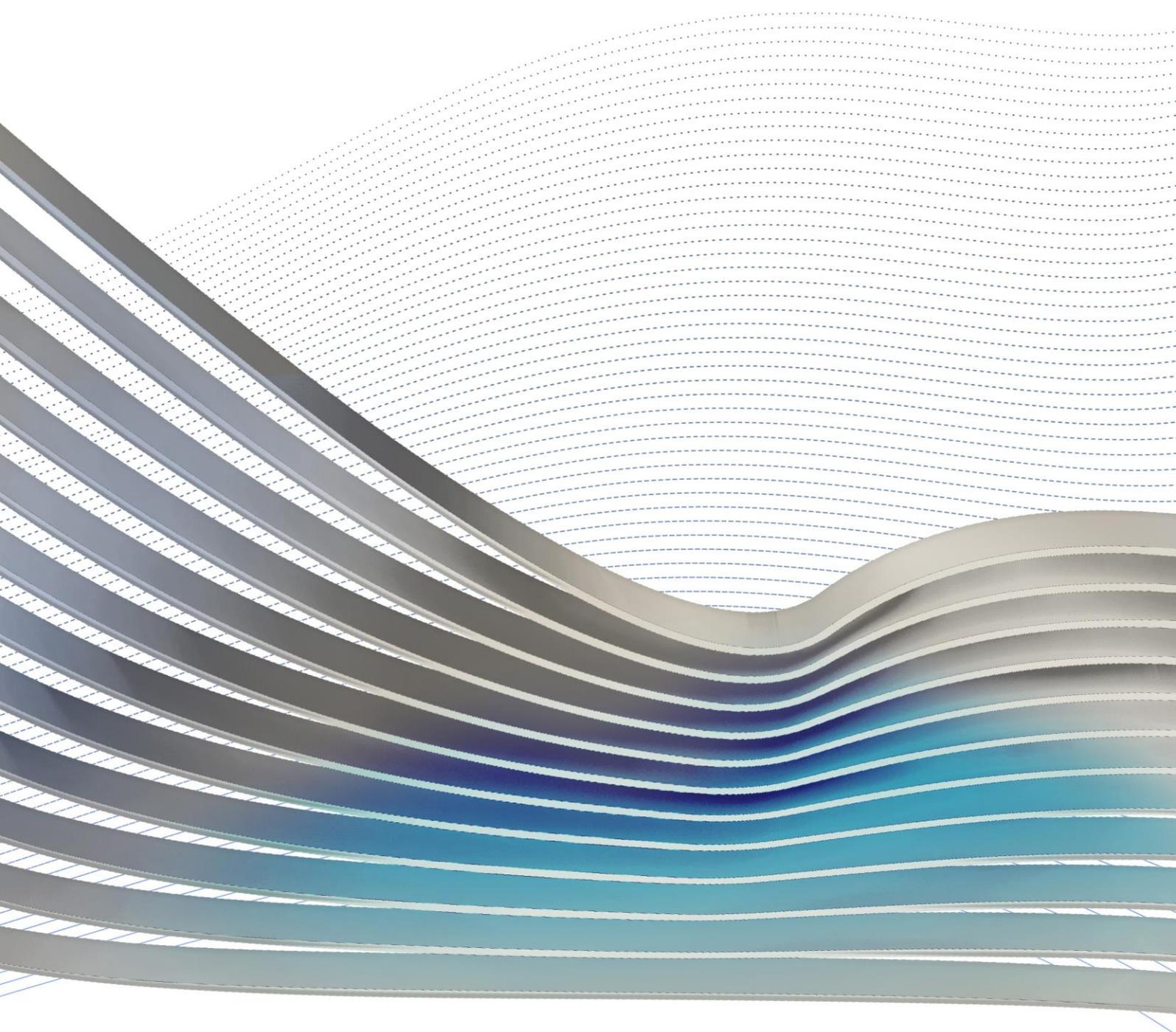
RELATÓRIO DE GESTÃO '16

Outros resultados	Dividendos.
Outros empréstimos	Inclui obrigações, locação financeira e derivados.
Propriedades de investimento	Valor dos centros comerciais em operação detidos e co-detidos pela Sonae Sierra.
Resultado direto	Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos.
Resultado Indireto	Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, <i>joint-ventures</i> ou associadas; (iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo <i>goodwill</i>) e (iv) provisões para ativos de risco. Adicionalmente e no que se refere ao portefólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no <i>goodwill</i> , (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros <i>non-core</i> , negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de avaliações com base na metodologia <i>mark-to-market</i> de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.
Retorno do capital investido	EBIT (últimos 12 meses) / capital investido líquido.
Retorno do capital próprio	Resultado líquido n (acionistas) / capital próprio n-1 (acionistas).
RGU (<i>Revenue generating unit</i>)	Unidade geradora de receita.
Underlying EBITDA	EBITDA recorrente dos negócios que consolidam pelo método de consolidação integral
Vendas de base comparável de lojas (LfL)	Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições, nos dois períodos. Exclui lojas abertas, fechadas ou sujeitas a obras de remodelação consideráveis num dos períodos.



SONAE

ANEXOS



Declaração nos termos do Artigo 245.º, parágrafo 1, c) do Código dos Valores Mobiliários

Os signatários individualmente declaram que, tanto quanto é do seu conhecimento, o Relatório de Gestão, as Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais e demais documentos de prestação de contas exigidos por lei ou regulamento foram elaborados em conformidade com as normas internacionais de relato financeiro (“IFRS”) tal como adotadas pela União Europeia, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados consolidados e individuais da Sonae - SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro da consolidação e que o Relatório de Gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição da Sonae - SGPS, S.A., e das empresas incluídas no perímetro da consolidação, e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam.

Aprovado na reunião do Conselho de Administração do dia 14 de março de 2017

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do CA e e Co-Presidente da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente da Comissão Executiva

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não-Executivo

Andrew Eustace Clavering Campbell, Administrador Não-Executivo

Christine Cross, Administrador Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Administrador Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Administrador Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Administrador Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administrador Não-Executivo

RELATÓRIO DE GESTÃO '16

Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14º, nº 7 do Regulamento da CMVM nº 05/2008

Divulgação do número de ações e outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e de fiscalização ou por dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas nos termos do artigo 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e descritivo das transações efetuadas sobre os referidos valores mobiliários no decurso do exercício em análise:

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***) (a)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Migracom, SA (4)						Dominante	
Sonae - SGPS, SA (3)							805.730
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/3/16	805.730	0,051				
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)							
Sonae - SGPS, SA (3)							214.248
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/3/16	664.248	0,051				
Venda	20/12/16			450.000	0,882		
Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (10) (b)						Dominante	
Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (11)						Dominante	
Belmiro Mendes de Azevedo (**)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Dominante	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)							
Sonae - SGPS, SA (3)							14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (***)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Sonae - SGPS, SA (3)							319.150
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/3/16	114.472	0,051				
Linhacom, SGPS, SA (6)						Dominante	

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)							
Sonae- SGPS, SA (3)							200.100.000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
(2) Pareuro, BV							
Sonae- SGPS, SA (3)							849.533.095
(3) Sonae- SGPS, SA							
Sonae Investments, BV (7)						Dominante	
Sontel, BV (8)						Dominante	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
(4) Migracom, SA							
Sonae- SGPS, SA (3)							2.464.337
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritário	
(5) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae- SGPS, SA (3)							4.105.280
(6) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae- SGPS, SA (3)							439.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritário	
(7) Sonae Investments BV							
Sontel BV (8)						Dominante	
(8) Sontel BV							
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
(9) Sonaecom SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA (ações próprias)							0
Venda	31/3/16			137.859	1,064		
(10) Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (b)							
Sonae - SGPS, SA (3)							2.021.855
(11) Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA							
Sonae - SGPS, SA (3)							450.000
Compra	20/12/16	450.000	0,882				

(*) administrador da Sociedade

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

(***) administrador da sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)

(a) Deixaram de ser imputadas ações anteriormente detidas por familiar em virtude de ter cessado o fundamento legal de imputação decorrente do art.º 248.ºB, n.º 4, al. a), do Código dos Valores Mobiliários

(b) Anteriormente denominada Enxomil, SGPS, SA

•
•
•
•

Participações qualificadas

Acionistas que detêm participação igual ou superior a 2% do capital social da Sonae - SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8º nº 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, SA (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	319.150	0,0160%	0,0160%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae, SGPS, SA e da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	805.730	0,0403%	0,0403%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2.464.337	0,1232%	0,1232%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0220%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1.053.676.527	52,6838%	52,6838%
Banco BPI, SA			
Banco Português de Investimento, SA	132.851.868	6,6426%	6,6426%
Fundos de Pensões do Banco BPI	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0036%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9020%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2016

* Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º 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

(I) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do nº 1 do artigo 20º e do nº 1 do artigo 21º ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina integralmente a Pareuro BV

(II) total dos direitos de voto imputáveis ao Banco BPI, SA, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários

Artigo 448º do Código das Sociedades Comerciais

Número de ações detidas por acionistas com mais de 10%, 33% e 50% do capital social da Sonae - SGPS, SA:

	Número de ações a 31.dezembro.2016
Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae - SGPS, SA	200.100.000
Pareuro, BV	Dominada
Pareuro, BV	
Sonae - SGPS, SA	849.533.095



SONAE RELATO FINANCEIRO '16

**RELATÓRIO DO
GOVERNO
DA SOCIEDADE**



IMPROVING LIFE



ÍNDICE

PARTE I

Informação obrigatória sobre a Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

A. Estrutura Acionista	10
I - Estrutura do Capital Social	10
1. Estrutura do Capital Social	10
2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações	10
3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias	10
4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos	10
5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo.....	11
6. Acordos parassociais.....	11
II - Participações sociais e obrigações detidas	11
7. Participações Qualificadas	11
8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais	12
9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital	14
10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade.....	14
B. Órgãos Sociais e Comissões	14
I - Assembleia Geral	14
11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral	15
12. Restrições em matéria de direito de voto	15
12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações	15
12.2 Representação	15
12.3 Voto por correspondência	16
12.4 Voto eletrónico	16
13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários	16
14. Quórum Deliberativo	17
II - Administração e supervisão	17
15. Identificação do modelo de governo adotado	17
16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores	17
17. Composição do Conselho de Administração	18
18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração	19

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração	20
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada	20
21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade.....	21
22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração.....	31
23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração.....	31
24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração	32
27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração	33
27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva.....	33
28. Composição da Comissão Executiva	33
28.1 Funcionamento da Comissão Executiva	34
29. Comissões e Assessorias do Conselho de Administração.....	35
29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração	42
III - Fiscalização	43
30. Identificação do órgão de fiscalização	43
31. Composição.....	43
32. Independência	44
33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal	44
34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal	44
35. Reuniões do Conselho Fiscal.....	44
36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal.....	45
37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo.....	45
38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização	46
38.1 Conselho Fiscal.....	46
38.2 Revisor Oficial de Contas	48
IV - Revisor Oficial de Contas	49
39. Identificação	49
40. Permanência de Funções	49
41. Outros serviços prestados à Sociedade	50
V - Auditor Externo	50
42. Identificação	50
43. Permanência de Funções	50
44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo	50
45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo.....	51
46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação	51
47. Remuneração paga ao Auditor Externo.....	52

C. Organização Interna	53
I - Estatutos	53
48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias.....	53
II - Comunicação de Irregularidades	53
49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades.....	53
III - Controlo Interno e Gestão de Riscos	53
50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno	53
51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade	54
52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco.....	54
53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos	54
54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos	63
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	66
IV - Apoio ao Investidor	68
56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor.....	68
57. Representante para as Relações com o Mercado	70
58. Pedidos de informação	70
V - Sítio de internet.....	70
59. Endereço	70
60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais	70
61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões.....	70
62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso	70
63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários.....	71
64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada	71
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	71
D. Remunerações	71
I - Competência para a determinação	71
66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade.....	71
II - Comissão de remunerações.....	71
67. Composição da comissão de remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores	71

68. Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria da política de remunerações.....	72
III - Estrutura das Remunerações.....	72
69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho	72
69.1 Princípios.....	72
69.2 Competitividade da política remuneratória	75
69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações.....	75
69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória	76
70. Estruturação da Remuneração dos Administradores.....	77
70.1 Administradores Executivos	77
70.2 Administradores Não Executivos	78
71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos	78
72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração.....	79
73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações.....	79
74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções	81
75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários	81
76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral	81
IV - Divulgação das Remunerações.....	82
77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade	82
78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum	83
79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios.....	84
80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções.....	84
81. Remuneração do Conselho Fiscal	84
82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral	85
V - Acordos com Implicações Remuneratórias	85
83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração.....	85
84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade	85
VI - Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)	86
85. Identificação do plano e destinatários	86
86. Caracterização do Plano	86
87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa.....	87
88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital.....	87
E. Transações com Partes Relacionadas	87

I - Mecanismos e procedimentos de controlo	87
89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas	87
90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2016	88
91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM.....	88
II - Elementos relativos aos negócios.....	88
92. Informação sobre negócios com partes relacionadas	88

PARTE II

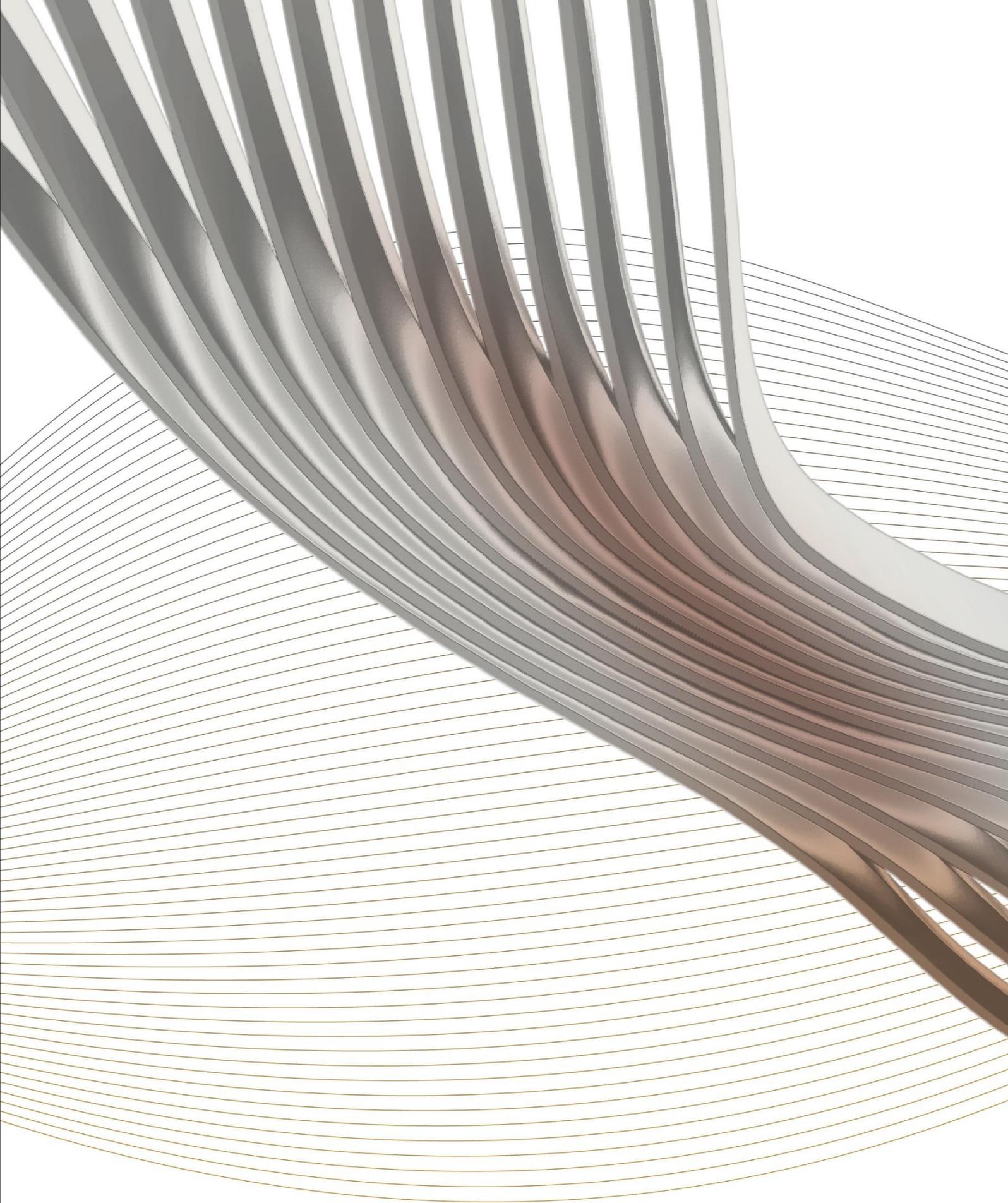
Avaliação do Governo Societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
I - Votação e controlo da Sociedade	91
II - Supervisão, administração e fiscalização.....	93
III - Remunerações	99
IV - Auditoria	101
V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas.....	102
VI - Informação.....	102

Anexo I

Curriculum Vitae

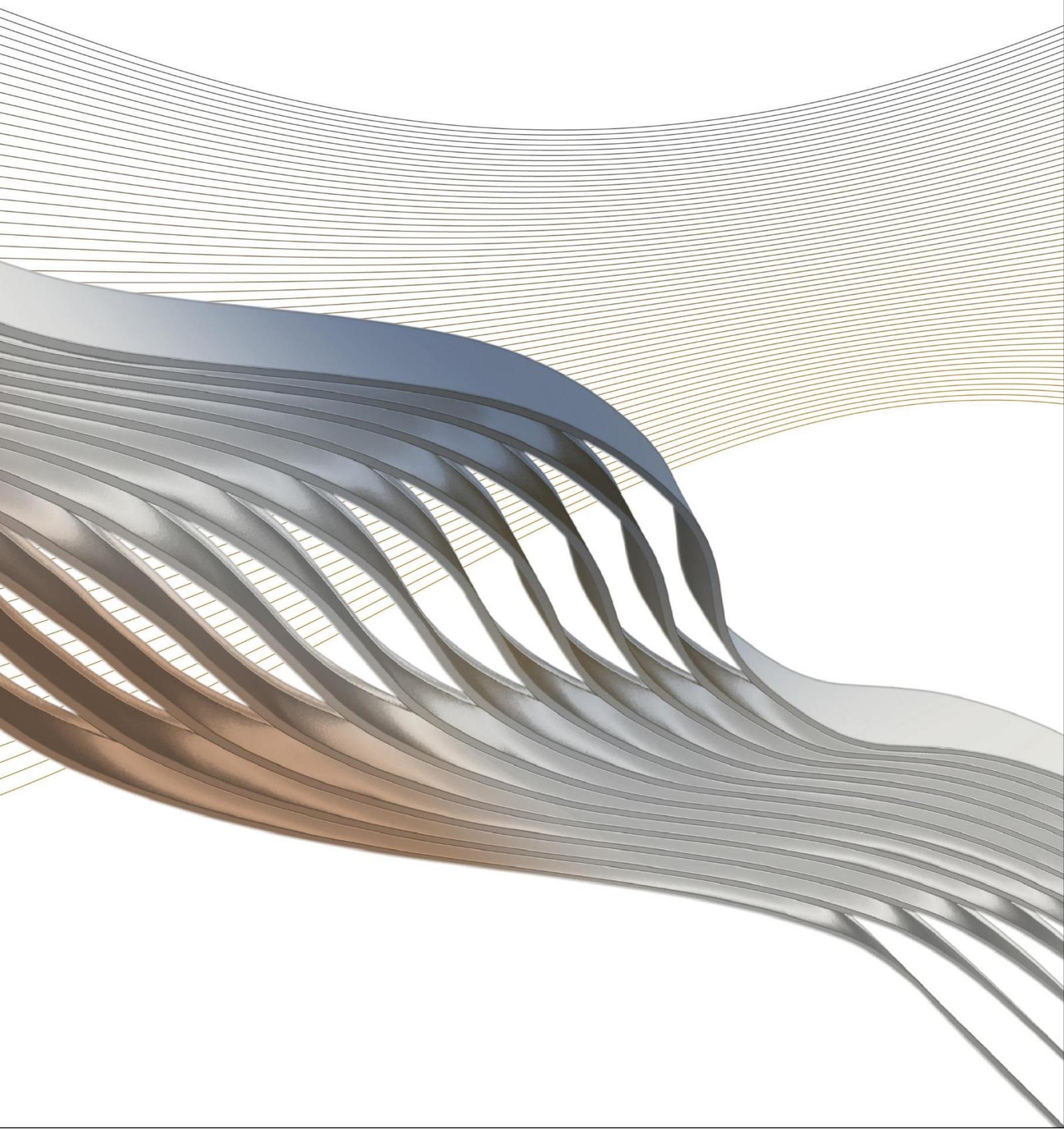
1 - Conselho de Administração	107
2 - Conselho Fiscal.....	121



SONAE

PARTE I

**INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA SOBRE A
ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO
E GOVERNO DA SOCIEDADE**



A. Estrutura Acionista

I - Estrutura do Capital Social

1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sociedade é de 2.000.000.000 de euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 2.000.000.000 de ações ordinárias, nominativas, com o valor nominal unitário de 1 euro.

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

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

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

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

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

A 31 de dezembro de 2016, a Sociedade não detinha, direta ou indiretamente, qualquer percentagem de ações próprias representativas do seu capital.

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 um único acionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sociedade e a Grosvenor Group Limited (“Grosvenor”), relativo à Sonae Sierra, SGPS, SA, confere à Grosvenor o poder de pôr termo ao acordo em caso de mudança de controlo na Sociedade, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo deixar de ser atribuído, direta ou indiretamente, ao seu atual acionista de referência ou a algum dos seus familiares.

Esta cláusula aplica-se de forma idêntica em caso de alterações do atual controlo acionista da Grosvenor.

Os efeitos de cessação do acordo compreendem o exercício de uma opção de compra, partilha de ativos ou venda da sociedade Sonae Sierra, SGPS, SA.

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

6. Acordos parassociais

Desconhece-se a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objeto a Sociedade.

II - Participações sociais e obrigações detidas

7. Participações Qualificadas

As participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2016, de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, são as seguintes:

Participações Qualificadas

Acionistas que detêm participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social da Sonae - SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º nº 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, SA (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	319.150	0,0160%	0,0160%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae - SGPS, SA e da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	805.730	0,0403%	0,0403%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2.464.337	0,1232%	0,1232%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0220%

Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1 053.676.527	52,6838%	52,6838%
Banco BPI, SA	132.851.868	6,6426%	6,6426%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0036%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9020%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2016.

*Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto, nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º 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.

(I) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do nº 1 do artigo 20º e do nº 1 do artigo 21º, ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina integralmente a Pareuro BV.

(II) total dos direitos de voto imputáveis ao Banco BPI, SA, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários.

Esta matéria encontra-se igualmente tratada no Relatório Anual de Gestão.

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

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

Esta informação encontra-se disponibilizada em Anexo ao Relatório de Gestão, nos termos seguintes:

Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º nº 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008

Divulgação do número de ações e outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e de fiscalização ou por dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas nos termos do artigo 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e descritivo das transações efetuadas sobre os referidos valores mobiliários no decurso do exercício em análise:

	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**)						
(***) (a)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Migracom, SA (4)					Dominante	
Sonae - SGPS, SA (3)						805.730
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/03/2016	805.730	0,051			
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae - SGPS, SA (3)						214.248
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/03/2016	664.248	0,051			
Venda	20/12/2016			450.000	0,882	
Enxomil – Consultoria e Gestão, SA (10) (b)					Dominante	
Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA (11)					Dominante	
Belmiro Mendes de Azevedo (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Dominante	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)						
Sonae - SGPS, SA (3)						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**)						
(***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae - SGPS, SA (3)						319.150
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/03/2016	114.472	0,051			
Linhacom, SGPS, SA (6)					Dominante	

	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade		
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA						
Sonae - SGPS, SA (3)						200.100.000
Pareuro, BV (2)					Dominante	
(2) Pareuro, BV						
Sonae - SGPS, SA (3)						849.533.095
(3) Sonae, SGPS, SA						
Sonae Investments, BV (7)					Dominante	
Sontel, BV (8)					Dominante	
Sonaecom, SGPS, SA (9)					Dominante	
(4) Migracom, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						2.464.337
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)					Minoritária	
(5) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA						
Sonae - SGPS, SA (3)						4.105.280

(6) Linhacom, SGPS, SA				
Sonae - SGPS, SA (3)				439.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)				Minoritária
(7) Sonae Investments BV				
Sontel BV (8)				Dominante
(8) Sontel BV				
Sonaecom, SGPS, SA (9)				Dominante
(9) Sonaecom SGPS, SA				
Sonae - SGPS, SA (ações próprias)				0
Venda	31/03/2016		137.859	1,064
(10) Enxomil – Consultoria e Gestão, SA (b)				
Sonae - SGPS, SA (3)				2.021.855
(11) Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA				
Sonae - SGPS, SA (3)				450.000
Compra	20/12/2016	450.000	0,882	
(*) administrador da Sociedade				
(**) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)				
(***) administrador da sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)				
(a) Deixaram de ser imputadas ações anteriormente detidas por familiar em virtude de ter cessado o fundamento legal de imputação decorrente do artigo 248.º-B, n.º4, alínea a) do Código dos Valores Mobiliários.				
(b) Anteriormente denominada Enxomil, SGPS, SA				

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

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

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

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

Sem prejuízo, o Banco BPI, SA mantém com a Sociedade relações comerciais no âmbito do exercício da respetiva atividade, em condições de mercado e a par de outras instituições financeiras nacionais e internacionais.

B. Órgãos Sociais e Comissões

I - Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

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

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

Os membros que integraram a Mesa da Assembleia Geral no mandato 2011-2014 - correspondente ao seu segundo mandato naquelas funções, já que foram eleitos em primeiro mandato para o período 2007-2010 - foram, pela segunda vez reeleitos, para o corrente mandato de 2015-2018 por deliberação da Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015.

Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

Manuel Cavaleiro Brandão, Presidente

Maria da Conceição Cabaços, 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 e não existindo quaisquer limitações estatutárias ao exercício do direito de voto. O bloqueio das ações não é condição de participação na Assembleia Geral, sendo a “Data de Registo” o momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e para o exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral, em conformidade com o disposto no número 1 do artigo 23.º-C do Código dos Valores Mobiliários. A “Data de Registo” é também o momento temporal relevante para a participação e votação dos 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 acionistas podem fazer-se representar na Assembleia Geral mediante documento de representação escrito, dirigido e entregue ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral até ao início dos trabalhos, indicando o nome, o domicílio do representante e a data da reunião da Assembleia Geral, podendo para o efeito ser utilizado o endereço de correio eletrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um 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 acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta dos clientes.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sociedade disponibiliza informação adequada para que os acionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos seus representantes, através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo de carta de representação, todos disponíveis na página da internet da Sociedade (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>).

12.3 Voto por correspondência

Os 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 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 titular das ações, ou pelo seu representante legal, devendo o acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica, deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respetiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, 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 e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado, em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>, um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

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

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

14. Quórum Deliberativo

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

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

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

II - Administração e supervisão

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado

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

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

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

16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores

Os administradores, nos termos da lei e dos Estatutos, são eleitos para integrar o Conselho de Administração nos termos da proposta aprovada em Assembleia Geral.

Nos termos estatutários admite-se que um administrador possa ser eleito individualmente se existirem propostas subscritas por acionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros acionistas, ações representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O mesmo 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, que não o administrador eleito 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 acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício das funções de administração.

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

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

Na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015 foi aprovada a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, nos termos e para os efeitos dos artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), a qual se manterá em vigor enquanto a Sociedade estiver abrangida pela aplicação dos referidos preceitos legais em virtude de deter indiretamente participações que lhe conferem a maioria dos direitos de voto da sociedade financeira Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.

A referida política está disponível no endereço eletrónico da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> constituindo a proposta número dois, apresentada e aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas de 16 de dezembro de 2015.

17. Composição do Conselho de Administração

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

Ao longo do exercício de 2016, a composição do Conselho de Administração foi a seguinte:

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

José Manuel Neves Adelino

Andrew Eustace Clavering Campbell

Christine Cross

Tsega Gebreyes
 Marcelo Faria de Lima
 Dag Johan Skattum
 Margaret Lorraine Trainer

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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do presente mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2018
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2018
José Manuel Neves Adelino	2007	2018
Andrew Eustace Clavering Campbell	2015	2018
Christine Cross	2009	2018
Tsega Gebreyes	2015	2018
Marcelo Faria de Lima	2015	2018
Dag Johan Skattum	2015	2018
Margaret Lorraine Trainer	2015	2018

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

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração e Co-Presidente da Comissão Executiva
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Co-Presidente da Comissão Executiva
José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sênior Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Dag Johan Skattum	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer	Não Executivo Independente

A composição do Conselho de Administração respeita um equilíbrio entre o número de Administradores Executivos e não executivos. Todos os sete administradores não executivos que atualmente integram o

Conselho de Administração são independentes, de acordo com o critério da independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do Regulamento nº 4/2013 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e da Recomendação II.1.7 do Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Dado que o Presidente do Conselho de Administração exerce também funções executivas, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), o administrador José Manuel Neves Adelino foi nomeado Administrador Não Executivo Sénior Independente por deliberação do Conselho de Administração do dia 4 de maio de 2015. Nessa qualidade, compete a este administrador:

- coordenar, de acordo com as melhores práticas de governo societário, o exercício das funções dos administradores não executivos, quer no seio do Conselho de Administração, quer nas comissões especializadas deste órgão de que fazem parte, garantindo-se, assim, condições reforçadas para o exercício das competências destes administradores, de forma independente e informada;
- assegurar a existência recorrente do fluxo de informação inerente ao exercício das funções legais e estatutárias dos demais administradores não executivos, através da adoção e cumprimento tempestivo de procedimentos transparentes de partilha de informação por parte da Comissão Executiva;
- zelar pela 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;
- zelar pelo prosseguimento da missão da Comissão de Ética, da qual o Administrador Não Executivo Sénior Independente é, também, Presidente.

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

Os elementos curriculares dos administradores encontram-se no Anexo I a este Relatório.

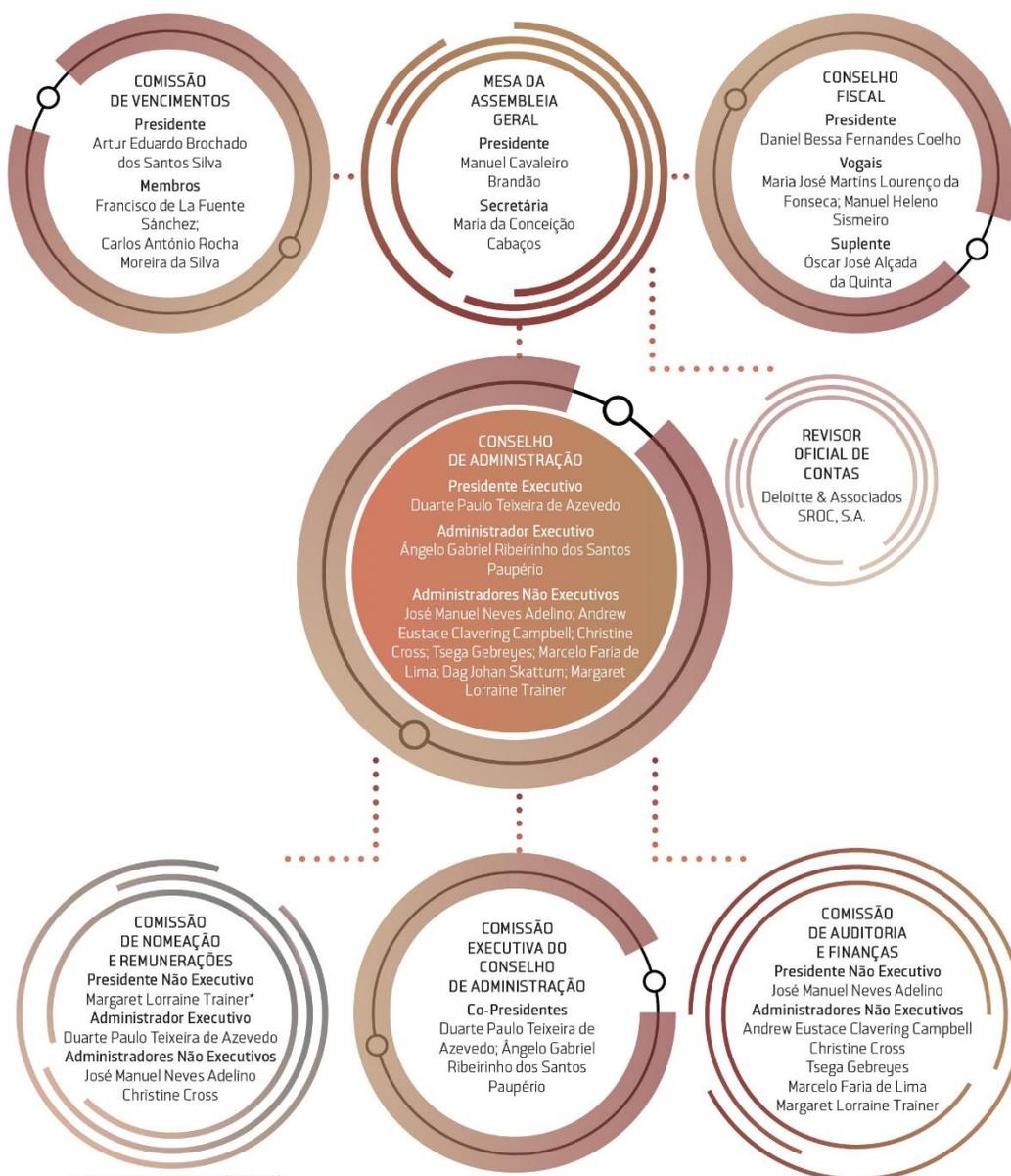
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

O Presidente do Conselho de Administração que é também Co-Presidente da Comissão Executiva, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, é acionista e membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA, pessoa coletiva a quem é imputado o controlo da maioria dos direitos de voto nesta Sociedade, e filho de Belmiro Mendes de Azevedo, pessoa singular a quem é, por sua vez, indiretamente imputado o domínio da referida sociedade Efanor Investimentos, SGPS, SA.

Tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, não existem quaisquer outras relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, entre acionistas titulares de participações qualificadas superiores a 2% dos direitos de voto e os 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

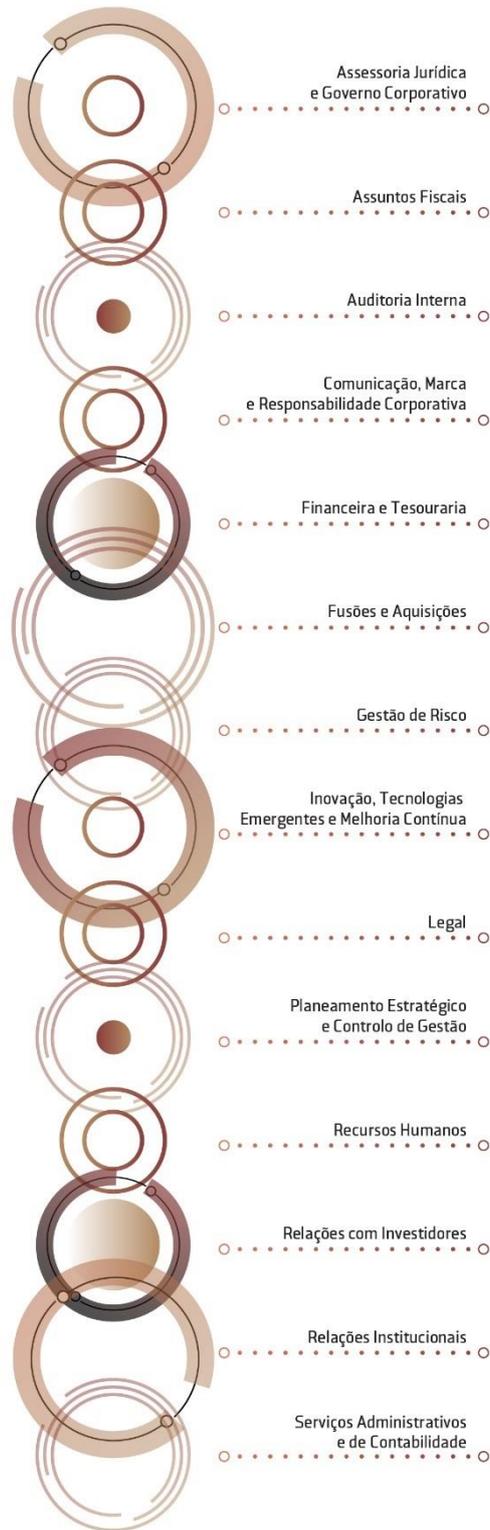
As competências são repartidas entre os vários órgãos sociais nos termos que se descrevem:



*Nota: Margaret Lorraine Trainer foi designada Presidente desta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 18 de novembro de 2016



A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes direções funcionais:



Direção de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio legal à atividade da Sonae;
- (ii) Relação com a Euronext Lisbon, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os acionistas, a respeito de assuntos legais;
- (iii) Gestão legal da política do Governo das Sociedades e monitorização do cumprimento das melhores práticas neste domínio;
- (iv) Coordenação e partilha de conhecimentos legais de modo a alinhar posições da Sociedade com as de outros negócios da Sonae.

Direção de Assuntos Fiscais

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais;
- (ii) Colaboração na definição da estratégia e dos objetivos de natureza fiscal, nomeadamente no apoio à internacionalização dos negócios;
- (iii) Consultoria nas atividades de Fusões e Aquisições bem como às operações de reestruturação;
- (iv) Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proativa das matérias fiscais inerentes aos negócios;
- (v) Otimização da eficiência fiscal, nomeadamente:
 - a. Controlo e monitorização dos procedimentos fiscais dos negócios;
 - b. Garantia do cumprimento das obrigações fiscais por parte dos negócios;
 - c. Controlo de todos os grupos fiscais existentes;
- (vi) Gestão dos dossiers de preços de transferência;
- (vii) Monitorização de todos os processos de litigação contra a Administração Fiscal;
- (viii) Consultoria Fiscal aos negócios, através do estudo das diversificadas matérias de âmbito fiscal.

Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

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

Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
- (ii) Gestão da Comunicação externa, nomeadamente gestão da presença online e relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação, bem como gestão de crise;
- (iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- (iv) Gestão da área de responsabilidade corporativa, nomeadamente elaboração da estratégia de sustentabilidade, desenvolvimento de ações de voluntariado e gestão das relações de patrocínio.

Direção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

- (i) Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, através da proposta, implementação e controlo de políticas de risco adequadas;
- (ii) Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (iii) Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- (iv) Gestão de tesouraria e de meios de recebimento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (v) Gestão dos diversos riscos financeiros da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (vi) Elaboração de políticas de risco de crédito adequadas às características dos diversos negócios da Sonae;
- (vii) Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais e gestão de riscos financeiros;

- (viii) Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;
- (ix) Apoio aos negócios da Sonae na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;
- (x) Apoio à Comissão de Finanças e Tesouraria da Sonae;
- (xi) Elaboração do reporting financeiro e de monitorização dos principais riscos financeiros.

Direção de Fusões e Aquisições

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento e execução de Fusões e Aquisições a nível corporativo e de unidade de negócio no grupo Sonae;
- (ii) Identificação, avaliação, *due diligence*, negociação e execução de aquisições, alienações e joint-ventures no grupo Sonae;
- (iii) Reforçar o *business networking* com os principais *players* da indústria e de *M&A*.

Direção de Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- (i) Promover uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
- (ii) Desenvolver a política de gestão de risco e mantê-la atualizada;
- (iii) Desenvolver, implementar, rever e manter processos e metodologias de gestão de risco;
- (iv) Coordenar as atividades de gestão de risco e o seu reporte;
- (v) Colaborar na identificação dos riscos críticos e acompanhar o desenvolvimento e a implementação de indicadores de risco e de ações de mitigação;
- (vi) Apoiar os negócios no desenvolvimento de processos de resposta aos riscos, nomeadamente planos de contingência e de continuidade dos negócios;
- (vii) Apoiar o Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

Direção de Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua

Principais responsabilidades:

Potenciar desempenhos de negócio e experiências de compra e consumo de classe mundial, no retalho da Sonae, por via de:

- (i) Inovação – a atividade de facilitar, amplificar e acelerar o fluxo de inovação através de participação alargada e ativa dos colaboradores e da cooperação aberta e estreita com parceiros;
- (ii) Tecnologias Emergentes – a atividade de identificar, avaliar e experimentar tecnologias emergentes e respetivos “casos de uso” no contexto das nossas atividades, de forma a produzir recomendações relativamente à sua adoção;
- (iii) Melhoria Contínua – a atividade de instalar e desenvolver uma cultura e uma prática de Melhoria Contínua, no quadro do nosso modelo IOW – Improving our Work, nas Direções do Centro Corporativo e da Sonae RP.
- (iv) Projetos Financiados – identificar, avaliar e explorar oportunidades de financiamento de projetos através de incentivos, subsídios e patrocínios e, sempre que estes sejam obtidos, gerir a articulação com outros elementos do consórcio, bem como assegurar o cumprimento de todas as obrigações decorrentes da concessão de financiamento.

Direção Legal

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios de retalho alimentar e não alimentar e grossista, incluindo a área de saúde e bem estar, restauração, franquias e património imobiliário;
- (ii) Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão preventiva e corretiva de todos os assuntos relativos à propriedade intelectual usados pelos diferentes negócios, tais como patentes, modelos/desenhos industriais, marcas, logótipos, *slogans* publicitários, *software* e ainda a gestão de domínios;
- (iv) Apoio legal no dia-a-dia das lojas/centros comerciais/ galerias comerciais, nomeadamente quando confrontados com inspeções e intervenções efetuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE, Câmaras Municipais, Infarmed, GNR, PSP e outras), bem como na resolução de conflitos com clientes das lojas;

- (v) Coordenação e apoio jurídico no âmbito de processos de supervisão, regulamentação e fiscalização, entre outros, da Autoridade da Concorrência, da Entidade Reguladora da Saúde, da Entidade Reguladora do Setor Elétrico, relacionados com a atividade dos negócios de retalho e grossista;
- (vi) Execução de todos os atos societários (atas, procurações, assembleias gerais, etc) contratos e/ou escrituras públicas, todos os registos, prediais e comerciais, e notariado necessários aos negócios;
- (vii) Tradução/retroversão e legalização, de todos os atos quer sejam de índole comercial, predial, societária ou civil;
- (viii) Gestão de todos os processos contenciosos, derivados das diversas atividades desenvolvidas, nas fases de pré-litigação e litigação;
- (ix) Apoio nos vários licenciamentos necessários aos negócios;
- (x) Acompanhamento das políticas de privacidade, proteção de dados pessoais e legalização de bases de dados, quer nas vendas realizadas em lojas físicas, quer nas vendas à distância;
- (xi) Acompanhamento da evolução da legislação, nacional e europeia, relevante para os negócios do retalho (alimentar e não alimentar), grossista e imobiliário;
- (xii) Acompanhamento legal na gestão de reclamações dos clientes do retalho e dos centros comerciais/ galerias comerciais e do imobiliário; e
- (xiii) Apoio legal nas operações nacionais e internacionais do retalho e do imobiliário (que envolvam, designadamente, fusões, cisões, aquisições, dissoluções, liquidações, franquias e outras operações similares), seja na análise da fase inicial dessas novas operações nacionais e internacionais, seja no seu acompanhamento contínuo, que inclui, entre outros aspetos, a interação e coordenação dos trabalhos com os advogados locais;

Direção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e dos negócios;
- (ii) Fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- (iii) Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonae, bem como efetuar o respetivo reporte relativo à sua execução;

- (iv) Desafiar os 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;
- (v) Preparar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anual, analisando desvios face ao orçamento e propondo ações corretivas;
- (vi) Apoiar as 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);
- (vii) Garantir a partilha de tendências, informação e melhores práticas entre os vários negócios e áreas corporativas;
- (viii) Monitorizar, interpretar e partilhar informação macroeconómica relevante para os vários negócios.

Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;
- (ii) Gestão da direção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
 - a. Definição e implementação estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento;
 - b. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
 - c. Assegurar processos de recrutamento, seleção, formação, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos;
 - d. Gestão das áreas de medicina e higiene e segurança no trabalho;
 - e. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios na área jurídico-laboral;
 - f. Suporte aos projetos/escritórios/negócios internacionais;
 - g. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
 - h. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.

Direção de Relações com Investidores

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da relação entre a Sonae e a Comunidade financeira através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa;
- (ii) Apoio à Comissão Executiva e administradores providenciando-lhes informação relevante sobre o mercado de capitais;
- (iii) Apoio à Comunicação Externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais.

Direção de Relações Institucionais

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio à gestão das relações institucionais da Sonae com o Governo, instituições europeias, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (ii) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições.

Direção de Serviços Administrativos e de Contabilidade

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos dos negócios de retalho e da Sonae;
- (ii) Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis e Intangíveis;
- (iii) Garantia do controlo dos processos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- (iv) Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas.

A Sociedade também criou as seguintes estruturas permanentes especializadas de partilha de conhecimentos:

Comissão de Finanças e Tesouraria

A Comissão de Finanças e Tesouraria é presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) sendo composta por cada um dos administradores com o pelouro financeiro dos negócios, pelos diretores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada um dos negócios e pelos diretores funcionais do centro corporativo da Sociedade, considerados relevantes para os assuntos em agenda. A Comissão reúne mensalmente para analisar e coordenar as políticas de gestão dos riscos financeiros, as relações com a banca e outros assuntos nas áreas de tesouraria e *corporate finance*.

Comissão de Coordenação de Auditoria

A Comissão de Coordenação de Auditoria da Sonae assiste a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhamento e coordenação das atividades de auditoria e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) e é integrada pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, bem como pelos responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o Diretor de Governo Societário e o Diretor de Gestão de Risco do Grupo.

Grupo Consultivo de Gestão de Risco

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, assiste a Comissão Executiva na definição de políticas de gestão de risco, tendo por missão propor metodologias, normas e ferramentas alinhadas com as melhores práticas e *standards* internacionais de acompanhamento e coordenação das atividades de gestão de risco, bem como a promoção do conhecimento em matérias de gestão de risco e da partilha de experiências entre as Empresas Sonae. Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Luis Filipe Reis (Assessor da Comissão Executiva) e é composto pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, pelos diretores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um das suas principais áreas de negócios, pelo Diretor de Governo Societário, pelo Diretor de Auditoria Interna e pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo.

Para além do mencionado Grupo Consultivo de Gestão de Risco, existem ainda outros grupos consultivos com competências nas seguintes áreas:

- **FINOV**, fórum dedicado à inovação, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;
- **Fórum de Sustentabilidade**, com a finalidade de partilhar conhecimento e as melhores práticas na área da sustentabilidade, difundindo o tema e identificando tópicos comuns relevantes para encorajar sinergias e coesão na gestão dos vários desafios nesta área;
- **Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;

- **Fórum Legal**, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- **Fórum de Recursos Humanos**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores políticas na área de recursos humanos na Sociedade;
- **Fórum de Marketing e Comunicação**, com a finalidade de coordenar negociações com os Media, bem como promover a partilha, em seminários, das melhores práticas de Marketing;
- **Fórum de Engenharia, Construção e Segurança**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores práticas em atividades de engenharia e construção na Sociedade, com especial enfoque em matérias e questões relacionadas com saúde e segurança;
- **Fórum de Negociação**, com a finalidade de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificando oportunidades para negociação conjunta e partilha de experiências e conhecimento.

Estes grupos consultivos reúnem-se periodicamente ao longo do ano organizando diversas iniciativas, designadamente seminários, *workshops* e ações de formação.

b) Funcionamento

22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração tem um regulamento aprovado que pode ser consultado na página de Internet da Sociedade - <http://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 seu Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. O quórum necessário à realização de qualquer reunião do Conselho de Administração considera-se constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

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

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

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2016, realizaram-se 7 (sete) reuniões do Conselho de Administração. Todos os membros do Conselho de Administração tiveram uma taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração

de 100%, com a exceção do administrador Marcelo Faria de Lima, que teve uma taxa de comparência de 85,7%.

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

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 acionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de avaliação de desempenho dos Administradores Executivos e de remunerações. Para o exercício destas funções, estas comissões podem ser coadjuvadas por consultores externos internacionais de reputada competência. 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.

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

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

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

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

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

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

26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos administradores em funções, noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem como outras atividades relevantes desempenhadas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c) Comissões no seio do Conselho de Administração

27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração

As comissões criadas pelo Conselho de Administração são a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

O regulamento de funcionamento destas Comissões integra o Regulamento do Conselho de Administração e pode ser consultado na página de internet da Sociedade:

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

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

27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva

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

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

- (i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- (ii) Cooptação de administradores;
- (iii) Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- (iv) Aprovação, nos termos da lei, do Relatório e Demonstrações Financeiras;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- (vi) Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberações sobre projetos de fusão, cisão e de transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de gestão do portfólio anual;
- (ix) Aprovação do orçamento anual da Sociedade e do plano financeiro de negócios do Grupo e de qualquer alteração significativa subsequente.

28. Composição da Comissão Executiva

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

Equipa de Gestão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Co-Presidente

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente

28.1 Funcionamento da Comissão Executiva

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

A Comissão Executiva elabora e apresenta um resumo, em português e inglês, das principais deliberações por si tomadas, incluindo tais documentos na informação preparatória de cada reunião do Conselho de Administração.

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

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

As deliberações da Comissão Executiva, assim como as convocatórias das respetivas reuniões, são disponibilizadas aos demais membros dos órgãos sociais, nomeadamente ao Administrador Não Executivo Sénior Independente e ao Presidente do Conselho Fiscal.

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

Os membros da Comissão Executiva deverão consultar o Conselho de Administração previamente à aceitação do exercício de funções executivas em sociedades que não integrem o grupo Sonae, com exceção daquelas para que exista autorização prestada pela Assembleia Geral de Acionistas, em conformidade com os princípios adotados pela Sociedade nos procedimentos destinados à prevenção de conflito de interesses.

As atas da Comissão Executiva são registadas no respetivo livro.

No exercício de 2016, realizaram-se 19 (dezanove) 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 por Administradores Não Executivos Independentes, cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento aprovado pelo Conselho de Administração.

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

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

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

- (i) Revisão das demonstrações financeiras anuais e intercalares e dos documentos de divulgação de resultados e relato das suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas por aquele órgão;
- (ii) Apoio ao Conselho de Administração na preparação dos seus relatórios dirigidos aos acionistas e aos mercados financeiros, a serem divulgados com as Demonstrações Financeiras Anuais e Semestrais da Sociedade, assim como também na preparação das divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhamento do Conselho de Administração - integrando a avaliação e apontando as sugestões formuladas pelo Conselho Fiscal - sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e sobre os sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Sociedade;
- (iv) Acompanhamento da atividade da Auditoria Interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formulação de conclusões a serem oportunamente dirigidas ao Conselho de Administração;
- (v) Avaliação dos procedimentos operacionais dirigidos à garantia da monitorização do controlo interno, da gestão eficiente dos riscos, da tempestiva circulação de informação e da fiabilidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira;
- (vi) Assegurar o fluxo de informação com o Conselho Fiscal e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
- (vii) Zelar pela observância das políticas de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade, e pela observância das normas e práticas de relato financeiro;
- (viii) Acompanhamento da divulgação de rácios financeiros formais e informais relativos à Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
- (ix) Emissão de parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas.

Composição

A CAF é constituída por seis membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles Administradores Não Executivos Independentes. A composição da Comissão de Auditoria e Finanças, ao longo do exercício de 2016, foi a seguinte:

Comissão de Auditoria e Finanças

José Manuel Neves Adelino	Presidente – Não Executivo Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer	Não Executivo Independente

Modo de Funcionamento

Esta Comissão reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração, ou a Comissão Executiva considerarem necessário.

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

No exercício de 2016, realizaram-se 5 (cinco) reuniões da Comissão de Auditoria e Finanças, e a taxa de comparência foi de 93%.

Comissão de Nomeação e Remunerações (“CNR”)**Função**

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

- (i) Identificar potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (em particular quando o Conselho de Administração exerce a sua função de cooptação de membros), preparando informação geral relativa a planos de substituição, planos de contingência e gestão de talentos, em geral para os membros do Conselho de Administração, bem como para outros dirigentes;
- (ii) Apresentar, ao Conselho de Administração, opinião fundamentada no que respeita à proposta da Comissão Executiva relativa à política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração, a ser submetida ao Conselho de Administração e a ser posteriormente colocada à consideração da Comissão de Vencimentos, para apreciação desta, no contexto da respetiva deliberação a apresentar à Assembleia Geral;
- (iii) Analisar, de acordo com as políticas e o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração, em conformidade com as avaliações de desempenho efetuadas, a serem colocadas à consideração da Comissão de Vencimentos a quem compete a deliberação sobre a remuneração a ser atribuída. As propostas deverão estar formuladas

em conformidade com os termos estabelecidos na política de remuneração e compensação aprovada em Assembleia Geral;

- (iv) Supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos membros executivos que reportam diretamente à Comissão Executiva;
- (v) Aconselhar o Conselho de Administração relativamente a comunicações recebidas de qualquer dos membros do Conselho de Administração, no âmbito do processo de auscultação prévia à aceitação, por aqueles, de outros cargos de administração ou de outras funções ou de atividades significativas, em cumprimento do disposto na Política de Conflito de Interesses e Independência da Sociedade.

A CNR tem à sua disposição, em partilha com a Comissão de Vencimentos, a possibilidade de recurso a serviços de entidades externas especializadas, cuja independência, idoneidade e competência são reconhecidas pelo mercado.

Composição

A CNR integra o Presidente do Conselho de Administração e três Administradores Não Executivos Independentes, também designados pelo Conselho de Administração. A composição da CNR, ao longo do exercício de 2016, foi a seguinte:

Comissão de Nomeação e Remunerações	
Margaret Lorraine Trainer*	Presidente – Não Executivo Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Executivo Não Independente
José Manuel Neves Adelino	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente

**Margaret Lorraine Trainer foi designada Presidente desta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 18 de novembro de 2016.*

Modo de Funcionamento

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

No exercício de 2016, realizaram-se 2 (duas) reuniões da Comissão de Nomeação e Remunerações, e a taxa de comparência foi de 100%

Comissão de Ética

O Conselho de Administração da Sociedade aprovou em 2013 uma nova versão do Código de Ética e de Conduta da Sonae. O Código de Ética e de Conduta é um documento que, de acordo com os princípios e valores do Grupo Sonae, estabelece normas de conduta 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 os colaboradores. O Código aplica-se a todos os membros dos órgãos sociais e a todos os colaboradores e

extende-se às suas relações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Destina-se, também, a 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, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, tem como objetivos fundamentais:

- (a) Partilhar os princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o comportamento de todos os Colaboradores e Órgãos Sociais e promover a adoção dos princípios e regras éticas e deontológicas pelos nossos parceiros;
- (b) Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais definidas neste Código, designadamente, os valores da empresa nas relações entre dos Colaboradores e Órgãos Sociais entre si, com a Sonae e com os restantes *stakeholders*;
- (c) 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 internos, já anteriormente em aplicação, relativos a procedimentos aplicáveis em matéria de independência e conflito de interesses e relativos a transações da Sociedade com partes relacionadas.

O Código de Ética e de Conduta é ativamente divulgado internamente aos colaboradores e sobre o seu conteúdo são realizadas comunicações periódicas nas empresas Sonae. Durante 2016, a Sonae prosseguiu, como em anos anteriores, com a realização de ações de formação interna sobre ética empresarial, a partir de uma plataforma *e-learning*, abordando os processos de comunicação de desconformidades com o Código de Ética e de Conduta, esclarecendo as responsabilidades dos colaboradores 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; e relacionamento com fornecedores e parceiros de negócio. Em 2016 esta formação foi disponibilizada a novos colaboradores e membros dos órgãos sociais das sociedades do Grupo.

Com a aprovação do Código de Ética e de Conduta, o Conselho de Administração da Sociedade designou a Comissão de Ética, com as seguintes missões principais:

- Assegurar a existência dos meios de divulgação do Código de Ética e de Conduta junto dos seus destinatários;
- 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, parceiros ou terceiros, endereçando as recomendações que entender adequadas à natureza do caso;
- Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades, assegurando que os mesmos observem as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre participantes;

- Propor ao Conselho de Administração, após consulta da Comissão Executiva da Sociedade, a aprovação de alterações ao Código de Ética e de Conduta, sempre que entenda adequado;
- Emitir, de sua iniciativa ou a solicitação dos membros dos órgãos sociais ou colaboradores, 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 não anonimamente à Comissão de Ética, sempre que as mesmas, no seu entendimento, indiquem a existência de violação de regras deste Código de Ética e de Conduta;
- Encaminhar para o Conselho Fiscal as participações rececionadas que indiquem a prática de irregularidades nos termos da al. j) do nº 1 do artº 420º do Código das Sociedades Comerciais;
- Regular o seu funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração e às entidades a quem o reporte seja devido, nos termos da lei ou do modelo de governo adotado.

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

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

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

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

Composição

Comissão de Ética	
José Manuel Neves Adelino Presidente	Administrador Não Executivo Sénior Independente
José Côrte-Real	Diretor de Recursos Humanos do Grupo
José Luís Amorim	Provedor
Luzia Gomes Ferreira	Diretora da Assessoria Jurídica e Governo Corporativo
David Graham Shenton Bain Secretário	Diretor de Governo Societário

Modo de Funcionamento

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

No exercício de 2016, realizaram-se 2 (duas) reuniões da Comissão de Ética, e a taxa de comparência foi de 100%.

Diretor de Governo Societário (“DGS”)

As principais responsabilidades do DGS são:

- (i) Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respetivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais;
- (v) Organizar as avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- (vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades;
- (vii) Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;
- (viii) Acompanhar os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração que visam assegurar que os “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- (ix) Acompanhar o procedimento de nomeação e eleição de Administradores, garantindo que este é realizado apropriadamente, e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores Não Executivos no que diz respeito à Sonae e às suas atividades;
- (xi) Facilitar e apoiar os Administradores Não Executivos independentes na afirmação da sua independência;
- (xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;

- (xv) Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

O DGS reporta ao Conselho de Administração, através do seu Presidente, como também, sempre que apropriado, através do Administrador Não Executivo Sénior Independente.

Secretário da Sociedade

O Secretário da Sociedade tem as seguintes competências:

- (i) Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas atas das reuniões;
- (iv) Responder a pedidos de informação dos acionistas nos termos da lei;
- (v) 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

Os Administradores Não Executivos exercem, de forma independente, a supervisão permanente da atividade da Comissão Executiva, desempenhando um papel de grande importância e influência no processo de tomada de decisão estruturante, nomeadamente na definição e implementação da estratégia corporativa, quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões especializadas cuja composição integram (CAF e CNR).

A Comissão Executiva exerceu, no exercício de 2016, a gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios no âmbito da delegação de poderes que lhe foram atribuídos pelo Conselho de Administração, e promovendo a tomada de decisões estratégicas por aquele órgão, em conformidade com as respetivas competências.

A Comissão Executiva reportou ao Conselho de Administração e aos demais órgãos a atividade desenvolvida ao longo do exercício social, disponibilizando informação sobre as deliberações tomadas e as principais ações desenvolvidas para a concretização das suas competências e deveres.

A Comissão de Ética manteve o exercício das suas atividades, prosseguiu a sua missão de supervisão das ações de divulgação do Código de Ética e de Conduta, apreciou as questões que lhe foram submetidas pelos órgãos e funções competentes emitindo o seu parecer e reportou a sua atividade ao Conselho de Administração.

III - Fiscalização

a) Composição, ao longo do exercício de 2016

Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Presidente

Maria José Martins Lourenço da Fonseca

Manuel Heleno Sismeiro

Óscar José Alçada da Quinta

Suplente

30. Identificação do órgão de fiscalização

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

31. Composição

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

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de Acionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e qualquer acionista pode, requerer a sua nomeação judicial.

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

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

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

O 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 vagas existentes, tanto dos efetivos como dos suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

O Presidente e o vogal suplente do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleitos, pela primeira vez, na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011, terminando o seu mandato em 2014.

Em Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015, o Presidente do Conselho Fiscal, bem como o vogal suplente foram reeleitos para um terceiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

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

32. Independência

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º 1 do artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação 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 I a este Relatório.

b) Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

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

35. Reuniões do Conselho Fiscal

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples, tendo o 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 seu 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 2016, realizaram-se 12 (doze) reuniões, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas.

36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal

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

c) Competências e funções

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

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

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

- Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;
- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Decisão sobre a autorização da prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM (2013) IV.2 e da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo para efeitos do cumprimento da Recomendação CMVM (2013) II.2.3.

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

- que a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria representaram uma adequada ponderação face ao conjunto dos serviços prestados;
- que os outros serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos nos termos do n.º8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que o sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com a informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de

interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência;

38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização

38.1 Conselho Fiscal

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

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar, de acordo com o seu juízo valorativo, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à Sociedade, ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- (v) Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas, acompanhando o processo de preparação e divulgação de informação financeira, e apresentando recomendações visando assegurar a integridade da mesma;
- (vi) Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- (vii) Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos 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 Presidente de Mesa não o faça e o devesse fazer;
- (ix) Fiscalizar a eficácia dos sistemas de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- (x) Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores 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 a eles cometidos e a situação económica da Sociedade;
- (xii) Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e do Revisor Oficial de Contas e 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;
- (xiii) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
 - (xiv) Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas e do Auditor Externo;
 - (xv) Aprovar a prestação de serviços de auditoria, bem como os serviços distintos a prestar pelo Auditor Externo e aprovar a respetiva remuneração;
 - (xvi) 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;
 - (xvii) Supervisionar a atividade desenvolvida pela auditoria interna;
 - (xviii) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos;
 - (xix) O órgão de fiscalização está adicionalmente adstrito ao cumprimento dos deveres e competências estabelecidos na Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro, 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) nº 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;
 - (xx) Cumprir as demais atribuições decorrentes para si, impostas por lei ou pelos Estatutos da Sociedade.

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

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

- Avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco;
- Avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;

- Emissão de pareceres e recomendações.

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

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

C- Informação sobre irregularidades:

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

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

38.2 Revisor Oficial de Contas

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

- (i) Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
- (ii) Sempre que achar conveniente e através de meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- (iii) Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
- (iv) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
- (v) Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;
- (vi) Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;
- (vii) Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

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

IV - Revisor Oficial de Contas

39. Identificação

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, SA, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias o qual, por referência ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, foi substituído pelo revisor oficial de contas Nuno Miguel dos Santos Figueiredo.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 30 de abril de 2015.

O Conselho Fiscal, na proposta apresentada à Assembleia Geral de eleição da Deloitte & Associados, SROC, SA para novo mandato, apresentou na respetiva fundamentação a análise que realizou no que concerne à garantia da existência e manutenção das condições de independência do auditor e à ponderação entre vantagens e ónus da sua substituição.

Transcreve-se a proposta apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral Ordinária de 30 de abril de 2015, também disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>:

“Tendo em vista o exercício da competência da apresentação da proposta de nomeação do Revisor Oficial de Contas à Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho Fiscal efetuou uma análise aprofundada, tendo concluído que a competência, idoneidade e experiência do atual Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, e a forma independente como tem vindo a exercer as suas funções, fundamentam a opção pela sua manutenção em exercício, já que tal continuidade não só não põe em causa a sua independência, como obsta no incorrer de custos de substituição, decorrentes da perda do acervo histórico de conhecimento e a sua importância para a eficácia da auditoria e revisão, desde que assegurada a independência e isenção, como é o caso.

Adicionalmente o sócio representante da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas em exercício, assumiu funções no exercício de 2011, ao abrigo de uma política de rotação, que se efetua de acordo com as melhores práticas de compliance a que este Conselho Fiscal se subordinou, designadamente a aplicação da Recomendação da CMVM IV.3 inserida no Código de Governo das Sociedades.

Na preparação desta proposta, o Conselho Fiscal teve ainda em consideração a publicação do Regulamento (UE) n.º 537/2014, em que se prevê – para além de um período de duração máximo de 10 anos para o mandato do Revisor Oficial de Contas, com possibilidade de encurtamento pelos Estados-Membros – um regime transitório que, no caso desta sociedade, só tornará obrigatória a rotação em 2023.

Ponderados todos os fatores em equação, foi deliberado pelo Conselho Fiscal, por unanimidade, propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo convicção do Conselho Fiscal que a sua permanência no exercício de funções não elimina nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo.”.

O descrito período de permanência em funções aplica-se igualmente às subsidiárias da Sociedade.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

A Deloitte & Associados, SROC, SA exerce as funções de Auditor Externo, prestando, entre outros, serviços de garantia de fiabilidade e de consultoria fiscal, sob a supervisão do Conselho Fiscal.

V - Auditor Externo¹

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 Deloitte & Associados, SROC, SA, representada por António Marques Dias, registado sob o n.º 231 na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, tendo a Sociedade sido notificada da substituição do sócio representante do Auditor Externo pelo revisor oficial de contas Nuno Miguel dos Santos Figueiredo, registado sob o n.º 1272 na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato em 2015, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi substituído por referência ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016.

O Conselho Fiscal fundamentou a decisão de proposta de renovação do mandato do Auditor Externo na motivação explicitada no ponto 40, que aqui se dá por reproduzida.

O descrito período de permanência em funções aplica-se, nos mesmos termos, às sociedades do Grupo Sonae.

44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal adotou o princípio recomendado relativamente à rotação do Auditor Externo. Em conformidade, a não rotatividade no final de dois mandatos de quatro anos apenas poderá ocorrer por motivos excecionais, se, após ter efetuado uma avaliação criteriosa e ponderada, tiver concluído que a

¹ Designado “Auditor” nos termos do Regulamento (UE) nº 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014.

manutenção em funções para além do referido período não colide com a salvaguarda da independência do Auditor Externo e, uma vez satisfeito este requisito prévio, que a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselhe a sua manutenção em funções e que se encontram reunidas as condições estabelecidas nos nºs 4 e 5 do art.º 54.º da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

A Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Deloitte & Associados, SROC, SA, reeleita para novo mandato na Assembleia Geral Anual de 2015, procedeu, por referência ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, à rotação do sócio revisor oficial de contas responsável pela orientação ou execução direta da revisão legal de contas.

Desde 1 de janeiro de 2016 que a duração de mandatos passou a sujeitar-se às regras estabelecidas no art.º 54.º da Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, sem prejuízo da manutenção em exercício de funções do auditor externo até ao final do mandato em curso.

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 o âmbito e a remuneração dos trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global da performance e das condições de exercício da atividade do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

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

Os serviços distintos dos serviços de auditoria contratados ao Auditor Externo, para a Sociedade e para as sociedades do Grupo Sonae, contaram com autorização do Conselho Fiscal, que tendo em primeira linha assegurado que o desempenho de tais serviços não afetava a independência do Auditor Externo, considerou autorizá-los por os mesmos serem do interesse da Sociedade, dada a experiência e especialização do prestador nas matérias em apreço, a qualidade dos serviços anteriormente prestados 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, não constituem serviços proibidos, nos termos do n.º8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;

- Os honorários pagos pela Sonae ao Auditor Externo, em Portugal, representaram menos de 15% do total da sua faturação;
- O sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do número 6 do artigo 24º da Lei nº 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais foram apreciadas pelo Conselho Fiscal.

47. Remuneração paga ao Auditor Externo

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

Remuneração paga pela Sociedade	2015*		2016*	
Auditoria e revisão legal de contas	29.641	100%	34.384	100%
Total	29.641	100%	34.384	100%

*Valores em euros.

Remuneração paga por entidades que integrem o grupo	2015*		2016*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.249.563	59%	1.196.922	61%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	657.879	30%	600.180	30%
Consultoria fiscal	118.717	6%	-	0%
Outros serviços	99.655	5%	180.500	9%
Total	2.125.814	100%	1.977.602	100%

*Valores em euros.

C. Organização Interna

I - Estatutos

48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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

II - Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

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

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

III - Controlo Interno e Gestão de Riscos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco

Cada uma das áreas funcionais do Grupo assume responsabilidades no controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções, nomeadamente, para além do Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, as Assessorias Jurídica e de Governo Corporativo, Financeiro e Tesouraria, Fiscal, Legal, Recursos Humanos, Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa, Relações Institucionais, Relações com Investidores, Serviços Administrativos e de Contabilidade, e Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

Riscos de Envolvente de Negócio

Influências macroeconómicas:

Os negócios da Sonae estão expostos à atual instabilidade do ambiente económico. As empresas Sonae têm em curso várias iniciativas com o objetivo de mitigar este risco, quer através da internacionalização dos negócios, quer através de um controlo mais rígido de custos, do lançamento de ofertas alternativas e inovadoras, e ainda através do aproveitamento do contexto económico como oportunidade para lançamento de promoções ou produtos adaptados às alterações dos perfis de consumo.

Concorrência:

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes, oportunidades de consolidação no mercado, reposicionamento dos atuais concorrentes ou com as ações que eles possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (guerras de preços, 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 seus clientes uma proposta sempre inovadora.

Clientes:

Um fator fundamental de risco é a propensão dos consumidores a variarem os seus padrões de consumo, o que depende, sobretudo, de fatores sociais e económicos. Os consumidores 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 consumidor, as Empresas do Grupo analisam regularmente informação sobre o comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 100.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todas as unidades. O Grupo também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas e de centros comerciais, bem como ao lançamento de serviços baseados em sistemas de informação (incluindo sites transacionais) por forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica.

Marca:

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

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e imagem resultantes de acontecimentos extraordinários. O Grupo monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas, entre outros estudos de mercado. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias e artigos de opinião, entre outros

formatos publicados ou emitidos na comunicação social e na blogosfera. As marcas da Sonae recebem regularmente prémios nacionais e internacionais, os quais reconhecem a excelência dos produtos/serviços, dos processos de negócio e das suas inovações.

Riscos dos ativos físicos:

Em 2016 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efetuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respetivos processos de monitorização e auto-avaliação de risco (*Control Risk Self Assessment*).

Riscos de segurança das pessoas:

A Sonae, desde há muito que reconhece que a Segurança e Saúde constituem pilares essenciais para o desenvolvimento sustentado dos seus negócios, pois conduzem à motivação e satisfação dos nossos recursos humanos, aspeto diferenciador e motor de todo o nosso sucesso. Aliás, consciente da importância que representa a segurança das pessoas e a preservação dos bens, como pilar fundamental de sustentabilidade e crescimento, a Sonae tem vindo a desenvolver ações de Responsabilidade Social através de um compromisso visível na prevenção de acidentes de trabalho, eliminando e/ou minimizando os riscos e promovendo uma contínua vigilância na saúde ocupacional e bem-estar.

A avaliação de riscos e a definição, em conjunto com as unidades de negócio, de medidas que minimizem esses riscos, são realizadas continuamente, nomeadamente através da formação de colaboradores, da relação próxima aos colaboradores nos locais de trabalho, da realização de *safety walks*, de auditorias e simulacros.

A Sonae, consciente que o seu maior ativo são as pessoas, tem como compromisso a prevenção de acidentes e doenças profissionais mas também a melhoria das condições de trabalho assegurando o bem-estar dos colaboradores. Este é um pilar fundamental de motivação, sustentabilidade e crescimento.

Os negócios de Retalho estão empenhados na implementação de uma cultura de zero acidentes e pretendem assegurar que a saúde e segurança dos seus colaboradores e clientes nunca seja posta em risco. Atuar de forma estratégica é foco e prioridade máxima.

A atuação da direção de Saúde e Segurança no Trabalho dos negócios de Retalho, centra-se, sobretudo, na prevenção do risco de acidentes e doenças profissionais e melhoria do bem-estar dos colaboradores. O seu principal objetivo é a mudança da Cultura de Segurança e reforçar a saúde e segurança como valor corporativo e estratégico. Fomenta a liderança visível em Saúde e Segurança no trabalho através de várias ações, das quais se destacam a realização de workshops com a gestão de topo da Sonae MC, a criação de grupos de trabalho com o objetivo de desenvolver iniciativas de saúde e segurança e a promoção da integração da saúde e segurança na atividade diária das suas operações.

Na continuidade do que foi realizado anteriormente, foram desenvolvidas as seguintes iniciativas de promoção da Cultura e Segurança:

- Programa de Observações Preventivas de Segurança (OPS) – Este programa pretende aumentar o nível de consciência sobre os comportamentos inseguros e promover a adoção de comportamentos seguros no trabalho, através da identificação e observação desses comportamentos e da comunicação efetiva dos resultados da observação a todos os colaboradores. No ano de 2016 foram realizadas 45.300 OPS;
- Formação em Liderança em saúde e segurança no trabalho para Diretores e chefias – Foram realizadas sessões de formação para todos os diretores de unidades e cerca de 2.200 chefias;
- Consulta Anual aos Colaboradores – Dando resposta a um requisito legal, e também para auscultar os colaboradores, realiza-se, anualmente, a consulta aos colaboradores em matéria de Saúde e Segurança no Trabalho, abrangendo questões relativas a Segurança, Saúde e Bem-Estar. Esta consulta tem habitualmente elevadas taxas de participação. Os resultados dessa consulta são analisados e partilhados com as unidades de negócio para posterior definição de medidas preventivas com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e aumentar o bem-estar dos colaboradores;
- Estudos Ergonómicos – Conscientes da importância que a conceção ergonómica do posto de trabalho representa para uma organização, tendo em conta que permite otimizar a compatibilidade entre o homem, a máquina e o ambiente físico de trabalho, através do equilíbrio entre as exigências das tarefas e das máquinas e as características anatómicas, fisiológicas, cognitivas e percepto-motoras, assim como a capacidade de processamento da informação humana, os negócios de Retalho desenvolveram um projeto de Ergonomia que visou elaborar estudos ergonómicos nas unidades das insígnias Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. Este estudo teve como objetivo aumentar a segurança, a saúde, o bem-estar e o conforto do trabalhador e prevenir lesões músculo-esqueléticas;
- Campanhas de Saúde e Segurança no Trabalho – Anualmente são desenvolvidas campanhas, com o objetivo de promover um conjunto de ações de sensibilização no âmbito da Saúde e Segurança e contribuir para aspetos como a diminuição do absentismo e sinistralidade, a melhoria dos níveis de satisfação e bem-estar em saúde e segurança e a motivação dos colaboradores para a prevenção e boas práticas nestas matérias;
- *Safety Alerts* – A partilha proactiva de informação sobre saúde e segurança com toda a organização tem como objetivo informar e sensibilizar para os riscos e as medidas preventivas a adotar para os minimizar. Esta partilha é realizada mensalmente, por email, para todas as unidades, servindo de suporte a ações de formação/sensibilização *on the job*.

Estas e outras ações contribuíram significativamente para a promoção da Saúde e Segurança no Trabalho e para uma evolução positiva dos resultados, com uma redução de 2% do Índice de Frequência e 10% do Índice de Gravidade de acidentes nos negócios de Retalho, relativamente a 2015.

A Sonae Sierra tem como um dos seus objetivos atingir “Zero Acidentes”, através da implementação do seu Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente corporativo.

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em toda a Sonae Sierra. Para atingir esse objetivo foi necessário implementar processos e ações, estritamente alinhadas com a política e os objetivos corporativos de Segurança e Saúde, para minimizar e controlar todos os riscos relacionados com pessoas, decorrentes das atividades da Sonae Sierra, quer em todos os centros comerciais em funcionamento, quer em todos os projetos de construção em curso. No total, no âmbito do projeto PERSONÆ, foram investidos cinco milhões de euros e envolvidas 70.000 pessoas, entre colaboradores e lojistas da Sonae Sierra, em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia e Brasil. Este projeto, concluído em 2008, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

Este esforço foi reconhecido pela atribuição à Sonae Sierra em 2008 da certificação OHSAS 18001, a primeira concedida na Europa a uma empresa na indústria de centros comerciais. Foram ainda obtidas certificações OHSAS 18001 em todos os projetos de construção ocorridos desde 2009 e em 37 centros comerciais em funcionamento.

O reconhecimento externo está patente nos prémios que a Sonae Sierra recebeu nos últimos anos. Em 2011 foi finalista na atribuição do *DuPont Safety Award*, pelo seu exemplar desempenho e dedicação na construção de centros comerciais mais seguros para as crianças. No mesmo ano, a Sonae Sierra foi ainda galardoada com o prémio *European Risk Management Award* na categoria *Most Innovative Use of IT or other Technology*, pelo seu sistema de inspeção na área de Segurança e Saúde. Em 2009, a Sonae Sierra recebeu o *European Risk Management Award for Best Training Program* e, em 2007, o *DuPont Safety Award for Visible Management Commitment*.

Em 2016, a Sonae Sierra reduziu em cerca de 6% o número de acidentes graves (com intervenção médica, perturbações na vida profissional e familiar e casos fatais ou de incapacidade permanente) nos seus centros comerciais. Apesar de o número de acidentes com visitantes ter aumentado (causado predominantemente por quedas por escorregamento e incidentes com escadas e tapetes rolantes) o decréscimo do número de incidentes com lojistas e prestadores de serviços foi mais significativo.

Quanto aos trabalhadores, o número de acidentes de trabalho, com dias de trabalho perdidos (por milhão de horas de trabalho) decresceu em 21%, devido a um grande empenho na prevenção de incidentes *in itinere*. A par da frequência, também a severidade destes incidentes teve uma redução de cerca de 38% em 2016.

Também o número de acidentes com os prestadores de serviço da Sonae Sierra que resultaram em perda de dias de trabalho (por milhão de horas trabalhadas) diminuiu 40%, em consequência da implementação de planos de ação em Portugal e Brasil.

No que respeita aos centros em desenvolvimento, apesar de terem ocorrido 2 acidentes de trabalho com prestadores de serviços, que resultaram na perda de um ou mais dias de trabalho, consideramos que 2016 foi um ano com bom desempenho em termos de Segurança e Saúde.

Riscos de Continuidade do Negócio:

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

Riscos Ambientais:

No que se refere aos riscos ambientais, foram obtidas várias certificações ambientais, assim como prosseguidas as auditorias e implementadas as ações de melhoria, no âmbito dos processos de Gestão Ambiental das sub-holdings do Grupo.

A Sonae Investimentos obteve em 2007, e tem mantido, a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance. Em 2010, o programa de certificação do sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização das unidades de negócios de retalho da Sonae sendo novamente certificado. Este programa, entre outros aspetos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as atividades desenvolvidas pelos negócios no seu dia-a-dia.

Paralelamente as unidades de negócios de retalho da Sonae têm continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2016 obtido a certificação conjunta de 12 Hipermercados Continente e de mais 4 unidades Worten. Em finais de 2016, as unidades de negócios de retalho da Sonae dispõem de 68 instalações certificadas em Portugal (38 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente Bom Dia, 13 Worten e 6 Entrepostos, para além do Centro de Processamento de Carnes) e 3 instalações da Worten em Espanha. Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.

O Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, cobre os riscos ambientais em todas as atividades da Sonae Sierra, incluindo as fases de selecção, desenvolvimento e gestão dos Centros Comerciais.

Em 2016, 93% dos centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período compreendido entre 2002 e 2016:

- Redução do consumo de eletricidade em 46%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 19% para 65%; e
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 21%.

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas 26 certificações ISO 14001 dos projetos de construção, pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

O desempenho, da Sonae Sierra no *Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)* tem sido elevado desde o seu lançamento e, em 2016, mantivemos a nossa posição entre os líderes do *benchmark*. O Fundo Sierra ficou classificado em 4º lugar no grupo das empresas de retalho europeias não cotadas, e em 6º lugar no conjunto de todas as empresas de retalho europeias; o Fundo Sierra Portugal ficou classificado em 7º e 11º lugares, respetivamente, nas mesmas categorias, e o Iberia Coop ficou em 10º e 15º.

Riscos de projetos de mudança:

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projetos de mudança, nomeadamente a implementação de novos processos e os principais projetos de mudança dos sistemas de informação, foram avaliados e monitorizados, quer no âmbito da atividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da atividade de Auditoria Interna.

Riscos seguráveis:

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

Riscos de segurança alimentar:

Na Sonae MC salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, cafetarias, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e orientação para a tomada de ações corretivas.

Este programa de auditorias tem como objetivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar.

Em 2016 foram realizadas cerca de 1130 auditorias de segurança alimentar.

Riscos de informação e de sistemas de informação:

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

No decurso de 2016 mantivemos a realização de várias ações de sensibilização para o tema da segurança dos Sistemas de Informação da Sociedade e da Proteção de Dados Pessoais estritamente utilizados na sua

atividade, que contaram com a participação de colaboradores dos vários níveis e funções. Adicionalmente iniciamos o programa de adequação da Sociedade às normas constantes do Regulamento Geral de Proteção de Dados, aprovado em maio de 2016.

No decurso de 2016 foram realizadas auditorias aos sistemas de informação que suportam os processos críticos da Sonae, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio e na segurança da informação. Foi também iniciada a realização de auditorias aos processos de gestão e governação dos sistemas de informação da Sonae, utilizando como referência a *framework Cobit V5*.

Riscos Financeiros

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

- 1) Risco de Taxa de Juro
- 2) Risco da Taxa de Câmbio
- 3) Risco de Liquidez
- 4) Risco de Crédito
- 5) Risco de Contraparte

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 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. Estas operações são feitas, por regra, através da contratação de instrumentos financeiros derivados, com bancos de relação da Sonae e com os quais já foram assinados previamente contratos ISDA, em conformidade com as normas internacionais. Apesar de a atividade ser menor, na gestão do risco de taxa de juro, sempre que são feitas coberturas, os procedimentos são idênticos.

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. Deste modo, o Grupo tem políticas globais de financiamento que recomendam ter refinanciadas

antecipadamente as necessidades do Grupo num horizonte temporal de 18 meses, acrescidos de *buffers* prudenciais pré-determinados reduzindo, assim, o impacto de uma eventual disrupção abrupta nos mercados de financiamento na atividade corrente do Grupo. Em acréscimo, a Sonae procura ter uma diversidade de contrapartes que lhe permita reduzir os impactos que eventuais acontecimentos específicos, num banco ou num país, possam ter na capacidade do Grupo em aceder a fundos, nos montantes e condições desejáveis.

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

A política de gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos conselhos de administração, sempre com o apoio da estrutura central da Holding, 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 no Grupo.

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

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

Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios

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

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

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

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

As empresas do Grupo Sonae estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e setoriais de cada mercado onde operam e que visam assegurar: a segurança e proteção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos setores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, estão naturalmente expostas ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam condicionar a condução dos negócios e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

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

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

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

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

- (i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) 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;
- (iii) Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente em grandes projetos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos

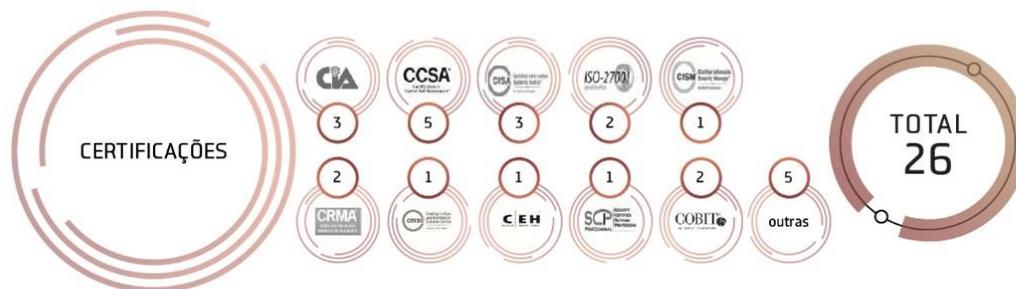
- programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- (iv) No que diz respeito aos riscos de segurança dos ativos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;
 - (v) A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças e Tesouraria da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
 - (vi) A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efetuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

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

- (i) Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- (ii) Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização (fontes de risco);
- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
- (vi) 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;
- (vii) 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 que respeita ao desenvolvimento da função de Auditoria Interna, em 2016, a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*) – o *Certified Internal Auditor* (CIA) e o *Certification in Control Self Assessment* (CCSA). No final de 2016, dispúnhamos de 26 certificações, distribuídas do seguinte modo:



- | | | | |
|-------------|--|------------|--|
| 1 CIA | Certified Internal Auditor (IIA - The Institute of Internal Auditors) | 7 CRISC | Certified in Risk and Information Systems Control (ISACA - Information System Audit and Control Association) |
| 2 CCSA | Certification in Control Self-Assessment (IIA - The Institute of Internal Auditors) | 8 CEH | Certified Ethical Hacker |
| 3 CISA | Certified Information Systems Auditor (ISACA - Information System Audit and Control Association) | 9 SNCP | Security Certified Network Professional |
| 4 ISO 27001 | Lead Auditor Certification | 10 Cobit 5 | (ISACA - Information System Audit and Control Association) |
| 5 CISM | Certified Information Security Management (ISACA - Information System Audit and Control Association) | 11 | Outras certificações |
| 6 CRMA | Certification in Risk Management Assurance | | |
- Adicionalmente, um dos auditores de segurança alimentar detém as certificações NP EN ISO 22000:2005 e NP EN ISO 19011:2012.

2. Considerando a importância da formação contínua e a existência de recursos internos certificados com conhecimentos e competências para promover ações de formação (alguns dos quais participam regularmente como formadores em formações externas), foi criada a Academia de Auditoria Interna, assente nos seguintes vetores principais: elaboração de descritivos funcionais; portfólio de competências por função (técnicas e comportamentais); e percursos formativos por função. Entre 2013 e 2016, foram ministradas 29 sessões de formação, envolvendo equipas multidisciplinares e 3 810 horas de formação.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2017, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais.

Ações implementadas em 2016

Em 2016, as atividades de Enterprise Wide Risk Management focaram-se, sobretudo, na monitorização dos progressos na implementação dos planos de ação e na avaliação dos seus impactos nas perceções de risco.

Estas atividades, ao nível de todo o Grupo, foram suportadas numa ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no standard internacional COSO.

A Direção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projetos da organização, assim como no desenvolvimento de planos de gestão de crise e de continuidade de negócio. A este propósito, foi desenvolvida uma aplicação informática para suporte ao processo de gestão de crises.

Foram ainda desenvolvidos os programas de auditorias de segurança física das instalações, assim como a realização de ações de formação no âmbito da segurança física contra incêndios e da segurança dos clientes.

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

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

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

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

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

são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;

- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Contabilistas Certificados de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual são enviados para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à informação financeira;
- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.
- Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:
 - Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor

- informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
- Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos anexos às demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado.
 - 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 2016, a Sonae continuou a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Estas ações incluem a identificação das causas dos riscos (risco inerente), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
 - Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

IV - Apoio ao Investidor

56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor

A Direção de Relações com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a comunidade financeira - atuais e potenciais investidores, 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 seus acionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua atividade, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

A Direção de Relações com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações

relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

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

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

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

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

Patrícia Vieira Pinto
Diretor de Relação com Investidores
Tel: (+351) 22 010 47 24
Fax: (+351) 22 948 77 22
E-mail: investor.relations@sonae.pt/pavpinto@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal
Site: www.sonae.pt

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

57. Representante para as Relações com o Mercado

A Representante para as Relações com o Mercado é Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, com os seguintes contactos:

Tel: +351 220104706

Fax: +351 229487722

E-mail: investor.relations@sonae.pt

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

58. Pedidos de informação

No exercício de 2016, o Gabinete de Apoio ao Investidor recebeu 332 pedidos de informação.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada poder excecionalmente determinar um prazo superior de resposta, foi de 2 dias úteis.

V - Sítio de internet

59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: www.sonae.pt.

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

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

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

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

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

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

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

Documentos de prestação de contas - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>.

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

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

Endereço eletrónico - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

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 - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

D. Remunerações

I - Competência para a determinação

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

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações, maioritariamente composta por Administradores Não Executivos, e já identificada supra nos pontos 15 a 29, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

II - Comissão de remunerações

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

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2015 e termo em 2018. Ao longo do exercício de 2016 a composição da Comissão de Vencimentos foi a seguinte:

Comissão de Vencimentos

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva, Presidente

Francisco de La Fuente Sánchez

Carlos António Rocha Moreira da Silva

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 *Mercer* e *Hay Group*, para assegurar que a política de remuneração e compensação dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral, é adequada e consonante com os comparáveis de mercado. No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício social de 2016 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 curricula disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, encontrando-se capacitados para o exercício das suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo, cada um deles, as adequadas competências para o exercício das suas funções.

No exercício de 2016, realizou-se 1 (uma) reunião da Comissão de Vencimentos, tendo a taxa de comparência sido de 100%.

III - Estrutura das Remunerações

69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho

69.1 Princípios

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos Administradores Executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao mercado

e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

- Comparação geral do mercado;
- Práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio da Sonae que apresentem situações comparáveis;
- A responsabilidade individual e a avaliação do desempenho de cada Administrador Executivo.

Assim, a política de remuneração constitui um instrumento formal que promove o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos acionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, se encontra destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e do desempenho da Sonae. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adoção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A política de remuneração incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de cada *Key Performance Indicator* (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo.

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos acionistas em Assembleia Geral. A Comissão de Vencimentos, composta integralmente por membros independentes é responsável pela apresentação da proposta da política de remuneração e pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo membros executivos e não executivos, e demais órgãos sociais da Sonae. Os membros da Comissão de Vencimentos são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respetiva remuneração.

A Comissão de Nomeação e Remunerações apoia a Comissão de Vencimentos na fixação da remuneração dos Administradores Executivos, apresentando-lhe propostas de remuneração sustentadas em informação relevante solicitada pela Comissão de Vencimentos.

No âmbito dos princípios que regem o governo societário, foram definidos princípios orientadores da política de remuneração.

A Assembleia Geral de acionistas, realizada em 29 de abril de 2016, aprovou a Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor que se rege pelos princípios a seguir descritos e que são consistentes com os anteriormente praticados.

Caraterísticas da política de remuneração:

Competitividade:

- No desenho da Política de Remuneração e Compensação dos membros dos órgãos sociais da Sociedade é objetivo primordial a captação de talento com elevado nível de desempenho que represente contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade. A

Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos anualmente realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da *Mercer e Hay Group*.

- Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos a negociação na *Euronext Lisbon*.

Orientação para o desempenho:

- A Política prevê a atribuição de prémios calculados em função do grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

Alinhamento com os interesses dos acionistas:

- Parte do prémio variável dos Administradores Executivos (Prémio Variável de Médio Prazo) está concebida para potenciar o alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os interesses da Sociedade e dos seus acionistas, assinalando a perceção pelos Administradores Executivos da importância do seu contributo para o crescimento da organização. O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das ações e ajustado pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo ao longo do período de deferimento e até ao seu vencimento.

Transparência:

- Todos os aspetos da estrutura remuneratória são claros e divulgados abertamente interna e externamente através da publicação de documentação no sítio da Sociedade na internet. Este processo de comunicação contribui para promover a equidade e independência.

Razoabilidade:

- A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.
- A política de remuneração e compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da CMVM.
- A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 29 de abril de 2016, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteadada pelos seguintes princípios gerais:
 - não atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;
 - não consagração de qualquer sistema específico de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes.
 - ponderação, na aplicação da Política de Remuneração, do exercício de funções em sociedades que se encontrem em relação de domínio ou grupo com a Sociedade.

69.2 Competitividade da política remuneratória

O pacote remuneratório atribuído a Administradores Executivos é definido por comparação com o mercado, utilizando para o efeito estudos de mercado sobre pacotes remuneratórios de quadros de topo em Portugal e na Europa, procurando-se que, para situações comparáveis de mercado, a remuneração fixa se situe no valor mediano de mercado e a remuneração total próxima do terceiro quartil de mercado.

Qual é o nosso universo comparável /empresas pares?

- Na Sonae a política remuneratória é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus. Atualmente servem de referente os estudos de mercado da *Mercer* e *Hay Group*.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o PSI-20.

69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações

A Sonae procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2016, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

No desenho da política retributiva foi tida em consideração a necessidade de controlo de comportamentos que impliquem assunção de riscos excessivos, atribuindo uma relevância significativa, mas

simultaneamente equilibrada, à componente variável, vinculando desta forma a remuneração individual ao desempenho coletivo.

Na Sonae existem procedimentos de controlo interno relativamente à política retributiva, com o objetivo de identificar potenciais riscos colocados pela própria política retributiva.

Por um lado, a estrutura da remuneração variável encontra-se desenhada de tal forma que desincentiva comportamentos de risco, na medida em que a remuneração se encontra ligada à avaliação de desempenho. A existência de KPIs objetivos permite que este método funcione como um mecanismo de controlo eficiente.

Por outro lado, a política da Sonae não permite a celebração de contratos que visem minimizar a razão de ser do plano de Prémio Variável de Médio Prazo. Tal restrição inclui a celebração de transações com o objetivo de eliminar ou mitigar o risco de variação do valor das ações.

69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Nomeação e Remunerações submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores nos termos do procedimento interno aprovado.

Mês	Ciclo do processo
janeiro	Obtenção de estudos de mercado externos, relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações.
março	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) em meados de março: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte: - Processo de Avaliação Anual - Proposta de Política de Remuneração - Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida - Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente - Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de março, após a reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, aprovando-se e decidindo-se o seguinte: - Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida; - Propostas de remuneração fixa para exercício corrente; - Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente
abril	Assembleia Geral Anual de Acionistas em finais de abril: Acionistas aprovam a Política de Remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos
maio	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de maio: Apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração efetuada pela Assembleia Geral de Acionistas
junho a outubro	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: Atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário; Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração.

novembro	<p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário; - Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas; - Revisão da Gestão de Talentos e dos planos de contingência e de sucessão; - Revisão dos processos de nomeação (se necessário) - Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte - Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações <p>Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>
dezembro	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: Atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário</p> <p>Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>

70. Estruturação da Remuneração dos Administradores

70.1 Administradores Executivos

A remuneração fixa dos Administradores Executivos é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objeto de revisão anual.

De acordo com a política remuneratória da Sonae, além da remuneração fixa, os Administradores Executivos participam de um plano de incentivos, também designado por prémio variável.

O prémio variável é atribuído no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas:

- a) Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP), 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), pago após um diferimento adicional pelo período de 3 anos e no ano subsequente ao termo deste último – vd. pontos 71, 72 e 73 para maior detalhe.

As várias componentes da remuneração anual podem ser facilmente compreendidas na seguinte tabela:

	Componentes	Descrição	Objetivo	Posicionamento no mercado
Fixa	Vencimento base	Vencimento anual (em Portugal o vencimento fixo anual é pago em 14 prestações mensais)	Adequação ao estatuto e responsabilidade do administrador	Mediana
Variável	Prémio variável de curto prazo (PVCP)	Prémio de desempenho pago no primeiro trimestre do ano seguinte, depois do apuramento dos resultados do exercício	Visa assegurar competitividade do pacote remuneratório e ligação da remuneração aos objetivos da empresa	Terceiro quartil
	Prémio variável de médio prazo (PVMP)	Compensação diferida por três anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das ações	Visa promover uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos acionistas	Terceiro quartil

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na Lei e nos Estatutos da Sociedade.

Não existe atualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de ações.

70.2 Administradores Não Executivos

A remuneração dos Administradores Não Executivos é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados no mercado segundo os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral postecipada.

71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos

O Prémio variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. O prémio variável é determinado anualmente, variando o valor do objetivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos diversos negócios com cariz essencialmente económico e financeiro – “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs). O conteúdo dos indicadores de desempenho, e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o

alinhamento dos Administradores Executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
O valor de cada prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objetivo de prémio previamente definido.

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 é diferido por um período de três anos, num total de quatro anos, nos termos descritos no ponto anterior 70.1 (Prémio Variável de Médio Prazo).

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 Política Retributiva da Sonae. Esta componente distingue-se das restantes por ter um carácter restrito e voluntário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas para o efeito.

O PVMP proporciona aos aderentes a possibilidade de partilharem com os acionistas o valor criado, pela sua intervenção direta na definição da estratégia e na gestão dos negócios, na justa medida do resultado da avaliação anual do seu desempenho.

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos 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.

3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano do PVMP os Administradores Executivos da Sociedade e das suas dominadas. De acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP os colaboradores, a quem, por via dessa política, seja aplicável o Plano.

Membros Elegíveis	Valor de referência do prémio variável de médio prazo (% da remuneração variável total objetivo)
Administradores Executivos da Sociedade	Pelo menos 50%
Administradores Executivos dos Negócios	Pelo menos 50%
Colaboradores	termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade

4. Duração do PVMP

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito (o “ano do desempenho”) e o período de diferimento de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

5. Valor de referência do PVMP

O valor do PVMP tem por base o valor atribuído, sendo este sujeito aos seguintes fatores de variação: (i) preço representativo da cotação do título; (ii) fator de correção por dividendos pagos ou variação do capital social e (iii) o grau de atingimento do KPI de médio prazo.

O valor do PVMP atribuído é convertido num número equivalente de ações, determinado pelo quociente daquele valor pelo valor de cotação do título no mercado de ações em Portugal. Para este efeito, considera-se como valor da cotação do título o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia Geral).

Caso, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verifique a distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou alteração do capital social da Sociedade, ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações que integra o PVMP é ajustado para um número a que corresponda um valor equivalente.

O número de ações é ainda corrigido ao longo do período de diferimento pelo grau de cumprimento dos KPIs de médio prazo, de modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a longo prazo.

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 comparticipação 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. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirem as ações nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

6. Entrega pela Sociedade

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

7. Vencimento do PVMP

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos.

8. Condições de Exercício do Direito

O direito ao exercício do direito de aquisição das ações atribuídas nos termos do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a Sociedade antes de decorrido o período do seu vencimento subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

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

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

Para garantia de efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os Administradores Executivos da Sociedade:

- não devem celebrar contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;
- não devem alienar durante o exercício e até ao termo do mandato, as ações da Sociedade a que tenham acedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem de ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

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

A Sociedade não atribuiu 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.

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

A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para administradores e não há a atribuição de qualquer benefício não pecuniário relevante.

IV - Divulgação das Remunerações

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

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2015 e 2016, encontra-se descrita nas tabelas seguintes:

DETALHE INDIVIDUAL ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	2015*				2016*			
	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO (1)	357.300	264.600	264.600	886.500	241.800	190.500	190.500	622.800
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO (2)	276.800	190.500	190.500	657.800	276.800	203.900	203.900	684.600
<i>Sub-total</i>	634.100	455.100	455.100	1.544.300	518.600	394.400	394.400	1.307.400
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO	58.030	-	-	58.030	66.900	-	-	66.900
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (3)	31.900	-	-	31.900	46.500	-	-	46.500
CHRISTINE CROSS	45.807	-	-	45.807	48.500	-	-	48.500
TSEGA GEBREYES (3)	35.233	-	-	35.233	51.500	-	-	51.500
MARCELO FARIA DE LIMA (3)	35.133	-	-	35.133	51.400	-	-	51.400
DAG JOHAN SKATTUM (4)	-	-	-	-	47.100	-	-	47.100
MARGARET LORRAINE TRAINER (4)	-	-	-	-	49.100	-	-	49.100
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (5)	144.977	-	-	144.977	-	-	-	-
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (5)	10.993	-	-	10.993	-	-	-	-
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (5)	12.273	-	-	12.273	-	-	-	-
JOSÉ ÁLVARO CUERVO GARCIA (5)	12.273	-	-	12.273	-	-	-	-
MICHEL MARIE BON (5)	13.207	-	-	13.207	-	-	-	-
<i>Sub-Total</i>	399.826			399.826	361.000			361.000
TOTAL	1.033.926	455.100	455.100	1.944.126	879.600	394.400	394.400	1.668.400

*Valores em euros.

- (1) Remuneração referente a 2015 e 2016 reduzida proporcionalmente de modo a refletir antecipadamente o compromisso assumido para com a Sociedade durante os referidos anos.
- (2) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como refletido no ponto 78.
- (3) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015, e remunerado desde 1 de maio de 2015.
- (4) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária realizada a 16 de dezembro de 2015, e remunerado desde 1 de janeiro de 2016.
- (5) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerado até essa data.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a Administradores Executivos:

ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido e Liquidado em 2016*	Valor dos Planos Abertos na Data de Atribuição* **	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2016* **
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2012	Março 13	Março 16	612.980	0	0
	2013	Março 14	Março 17		496.100	340.425
	2014	Março 15	Março 18		389.400	216.932
	2015	Março 16	Março 19		264.600	175.663
	Total			612.980	1.150.100	733.020
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2012	Março 13	Março 16	511.534	0	0
	2013	Março 14	Março 17		408.100	289.559
	2014	Março 15	Março 18		313.900	196.471
	2015	Março 16	Março 19		333.100	254.957
	Total			511.534	1.055.100	740.986
TOTAL				1.124.514	2.205.200	1.474.006

* Valores em euros.

**Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2016.

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

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2015 e 2016, encontra-se descrita na tabela seguinte:

DETALHE INDIVIDUAL	2015*				2016*					
	ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO	183.900	142.600	142.600	469.100	183.900	136.200	136.200	456.300		
<i>Sub-total</i>	183.900	142.600	142.600	469.100	183.900	136.200	136.200	456.300		
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS										
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CHRISTINE CROSS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TSEGA GEBREYES (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MARCELO FARIA DE LIMA (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAG JOHAN SKATTUM (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARGARET LORRAINE TRAINER (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÁLVARO CUERVO GARCIA (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MICHEL MARIE BOM (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Sub-Total</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	183.900	142.600	142.600	469.100	183.900	136.200	136.200	456.300	

*Valores em euros.

(1) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(2) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(3) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015.

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

A remuneração variável dos Administradores Executivos foi aferida de acordo com a avaliação de desempenho e a política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 29 de abril de 2016, detalhada no antecedente ponto 71 e espelhada no quadro de remunerações constante do ponto 77 supra.

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

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

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

81. Remuneração do Conselho Fiscal

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

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2016 foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2015*	2016*
A – Membros que integraram o Conselho Fiscal no mandato 2011-2014, tendo cessado funções em Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015		
Arlindo Dias Duarte Silva**	2.000	

Jorge Manuel Felizes Morgado**	2.000	
B – Membros que integram o Conselho Fiscal no mandato 2015-2018		
Daniel Bessa Fernandes Coelho***	12.567	13.900
Manuel Heleno Sismeiro****	8.400	10.900
Maria José Martins Lourenço da Fonseca****	8.400	10.900
Óscar José Alçada da Quinta***		
Total	33.367	35.700

*Valores em euros.

** Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerado até essa data.

*** Membro que exerceu funções durante o mandato de 2011-2014, tendo sido reeleito para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

**** Membro eleito para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015, sendo remunerado desde 1 de maio de 2015.

82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

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

Membros da Mesa da Assembleia Geral	2015*	2016*
Manuel Eugénio Pimentel Cavaleiro Brandão	7.500	7.500
Maria Conceição Henriques Fernandes Cabaços	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

*Valores em euros.

V - Acordos com Implicações Remuneratórias

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

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

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

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

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

85. Identificação do plano e destinatários

O plano de atribuição de ações, com as condições definidas no ponto 73, integra a componente variável da remuneração, sendo seus destinatários os Administradores Executivos, bem ainda como colaboradores das empresas do Grupo, em termos a definir pelos respetivos Conselhos de Administração.

86. Caracterização do Plano

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

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais bem como o plano de atribuições de ações em vigor, foram aprovados na Assembleia Geral Anual realizada em 29 de abril de 2016, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no art.º 2.º da Lei n.º 28/2009 de 19 de junho e da Recomendação II.3.4 CMVM (2013).

A política de remuneração aprovada sob proposta da Comissão de Vencimentos, consignou o princípio de inalienabilidade das ações cedidas pelos Administradores Executivos da Sociedade por via do PVMP, nos termos constantes da Recomendação III.6 CMVM(2013).

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

Os planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, em curso em 2016, podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
Em aberto a 31.12.2015:	6	1.693.650	1.774.945
Movimento no ano:	0	-507.239	-738.020
Atribuídos	2	469.176	455.100
Vencidos	-2	-769.166	-751.168
Cancelados/Extintos/Ajustados(1)	0	-207.249	-441.953
Em aberto a 31.12.2016:	6	1.186.411	1.036.924

(1) Alterações no número de ações e de valor devido a distribuições de dividendos e aos efeitos dos KPIs de médio prazo e, no caso particular das alterações de valor, também por variações na cotação do título Sonae.

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

Resumo dos planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, com inclusão dos planos do PVMP dos administradores executivos dos negócios, por referência ao exercício de 2016:

Plano de Ações da Sonae em curso 2016	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2016	
	Valor da Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano 2013	0,701	março 2013	março 2016	20	0
Plano 2014	1,343	março 2014	março 2017	19	1.754.640
Plano 2015	1,278	março 2015	março 2018	19	1.186.259
Plano 2016	0,97	março 2016	março 2019	20	1.756.517

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

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

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

88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

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

E. Transações com Partes Relacionadas

I - Mecanismos e procedimentos de controlo

89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas

A Sociedade pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

Neste sentido, a Sociedade tem procedimentos especificamente definidos para a prevenção de conflitos de interesses com um procedimento de interação entre a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Comissão Executiva pelo qual são prestados os necessários esclarecimentos para salvaguarda de que a transação é realizada em condições normais de mercado.

90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2016

Em conformidade com o exposto no ponto 10, não existiram, durante o exercício de 2016, relações de natureza comercial, ou outra, significativa entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade. As transações não significativas realizadas enquadram-se no exercício da atividade da Sociedade e foram realizadas em condições de mercado e a par de transações realizadas com outras entidades contratantes nacionais e internacionais, em termos que se conformam com o precedente enquadrador da prática da Sociedade sob a supervisão do Conselho Fiscal, descritos em Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade, como referido no ponto 92. Não se realizaram transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2016.

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

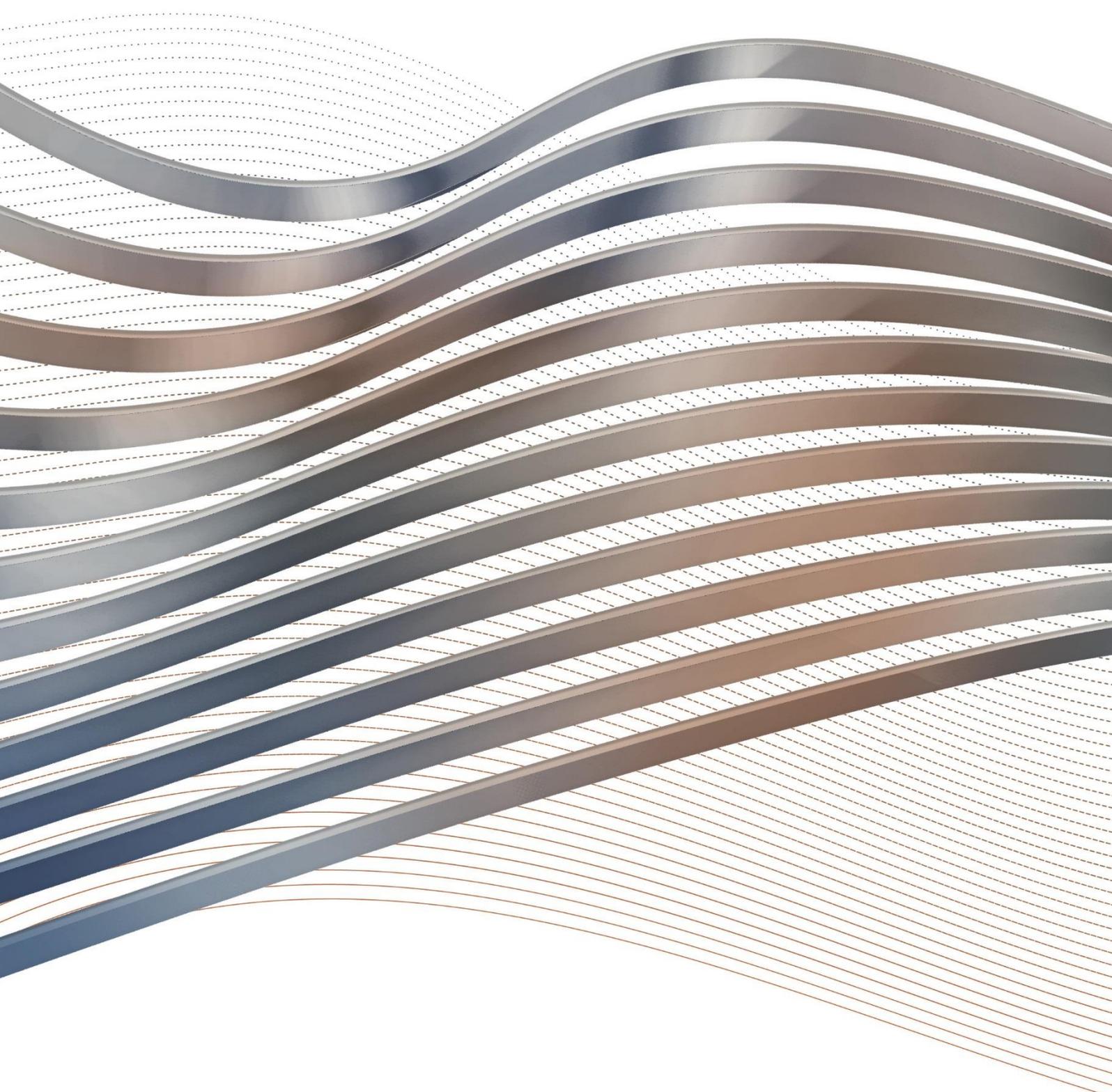
As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal se de valor superior a 100 milhões de euros.

Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

II - Elementos relativos aos negócios

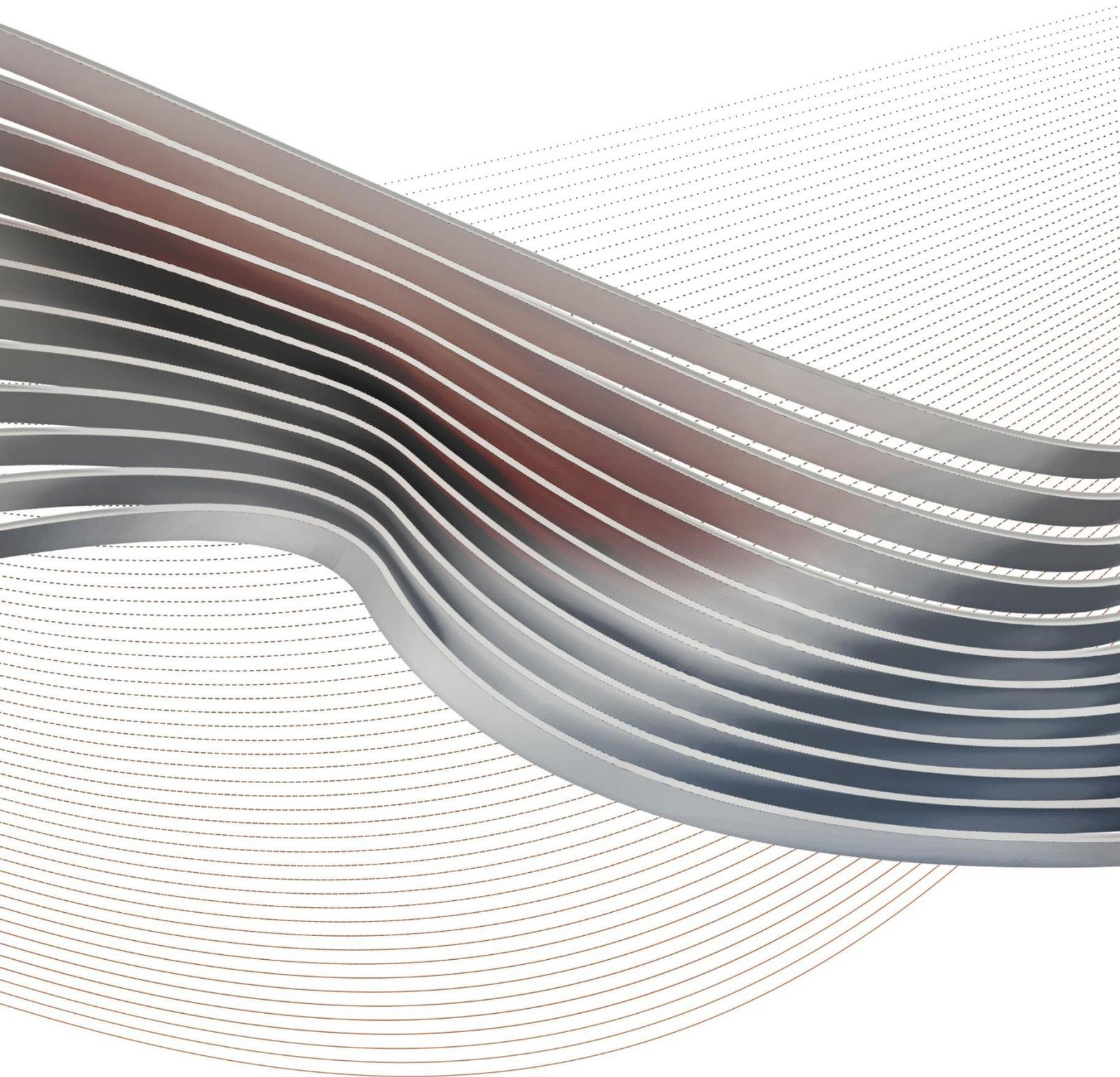
92. Informação sobre negócios com partes relacionadas

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 43 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2016.



SONAE

PARTE II
**AVALIAÇÃO DO
GOVERNO SOCIETÁRIO**



1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 245.º-A 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 CMVM integradas no Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2016.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

A Sociedade, no exercício a que corresponde o presente relatório, manteve a adoção do Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em julho de 2013.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em www.cmvm.pt.

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

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

I - Votação e controlo da Sociedade

1.1 As sociedades devem incentivar os seus acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade incentiva os seus acionistas à participação nas Assembleias Gerais, nomeadamente ao atribuir a cada ação um voto, ao não limitar o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista e ao pôr à disposição dos acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência por via postal ou por via eletrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu endereço eletrónico, desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a efetuar pelos acionistas para assegurar a sua presença na Assembleia Geral, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado à comunicação entre acionistas e o Presidente da Mesa e ainda

coloca à disposição uma equipa de trabalho dedicada ao apoio do Presidente da Mesa da Assembleia Geral e dos acionistas.

1.2 As sociedades não devem 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.

1.3 As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Não se encontra estabelecido qualquer mecanismo desta natureza.

1.4 Os estatutos das sociedades 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, será 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 exercidos por um acionista.

1.5 Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir 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 a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade não adota unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade refletem a defesa do interesse social tendo em vista a sustentabilidade dos negócios a longo prazo no enquadramento das condições de mercado.

II - Supervisão, administração e fiscalização

II.1 SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

II.1.1 *Dentro dos limites estabelecidos por lei, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

II.1.2 *O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As competências do Conselho de Administração não delegadas encontram-se descritas neste Relatório e observam as regras constantes desta recomendação (ver ponto 27.1).

II.1.3 *O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo da sociedade, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adotado não inclui Conselho Geral e de Supervisão.

II.1.4 *Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:*

a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;

b) Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, cujas competências se encontram descritas neste Relatório (ver ponto 29).

II.1.5 O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

II.1.6 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de nove membros, dos quais sete são não executivos (ver ponto 18).

II.1.7 Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float.

A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração 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:

a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;

b. 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;

c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;

d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;

e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é integrado por sete membros não executivos independentes, que cumprem os critérios de independência constantes desta recomendação (ver ponto 18).

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os administradores independentes vinculados à comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

II.1.8 *Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão Executiva disponibiliza o conteúdo de todas as deliberações por si tomadas ao Conselho de Administração, a longo do ano, de forma tempestiva. Os membros executivos prestam aos membros não executivos, bem como aos demais membros dos órgãos sociais, todos os esclarecimentos necessários ao exercício das competências destes, quer por sua iniciativa, quer a solicitação dos mesmos.

II.1.9 *O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

Adicionalmente, e em virtude do Presidente do Conselho de Administração integrar a Comissão Executiva como Co-Presidente, foi designado pelo Conselho de Administração um Administrador Não Executivo Sénior Independente, que, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração e de acordo com as melhores práticas de governo societário assegura, atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos órgãos sociais e comissões, agilizando, nomeadamente, de modo não limitativo, os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas.

II.1.10 *Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho de Administração exerce funções executivas enquanto Co-Presidente da Comissão Executiva. Para reforço das condições de exercício das funções dos administradores não executivos de forma independente e informada foi, por deliberação tomada em reunião do Conselho de Administração de 4 de maio de 2015, nomeado como Administrador Não Executivo Sénior independente José Manuel Neves Adelino. Este Administrador Não Executivo Sénior Independente tem a responsabilidade de, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), coordenar o exercício dos trabalhos dos membros não independentes que integram o Conselho de Administração e as comissões deste órgão, para garantia de existência das condições necessárias a que estes possam exercer as suas funções de forma independente e informada e assegura a existência do necessário fluxo de informação indispensável ao cabal cumprimento das respetivas competências legais e estatutárias.

II.2 FISCALIZAÇÃO

II.2.1 *Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente, de acordo com o critério legal aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

A avaliação das condições de manutenção de independência, de acordo com critérios legais, é aferida no momento da eleição e repetida anualmente numa avaliação interna, estando, para além disso, cada membro do Conselho Fiscal comprometido a informar imediatamente a Sociedade caso ocorra qualquer circunstância que determine a sua perda de independência.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É da competência do Conselho Fiscal propor a designação e a destituição, aprovar a remuneração e supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como

rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

II.2.3 *O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

II.2.4 *O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração assegura proativamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

II.2.5 *A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços 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 ilegalidades.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a sua atividade, recebe reporte periódico da atividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as diretrizes que entender por convenientes (ver ponto 38).

II.3 FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

II.3.1 *Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os três membros integrantes da Comissão de Vencimentos são independentes, atuando nessa qualidade, e estando, assim, reunidas as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão. Todos os membros da Comissão de Vencimentos possuem conhecimentos e relevante experiência em matéria de política de remuneração.

II.3.2 *Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da sociedade. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Vencimentos tem por política que a contratação de consultores para apoio ao desempenho das suas funções deverá incidir sobre consultores de reputada competência e presença internacional, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer por um perfil de larga experiência e reconhecimento do mercado (ver ponto 67).

II.3.3 *A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, deverá conter, adicionalmente:*

a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais;

b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos;

d) (sic) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 29 de abril de 2016 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

II.3.4 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O plano do prémio variável de médio prazo, incluindo a respetiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril de 2016 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

II.3.5 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remunerações aprovada não estabelece qualquer sistema de benefícios de reforma.

III - Remunerações

III.1 A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros do Conselho de Administração que exercem funções executivas baseia-se no desempenho daqueles administradores aferidos de acordo com critérios pré-determinados e está construída de modo a alinhar a sua atuação com a sustentabilidade da Sociedade e o interesse de longo prazo dos acionistas, desincentivando a assunção excessiva de riscos.

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril de 2016 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

III.2 A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril de 2016 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

III.7 *Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

III.8 *Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções mas, ainda assim, seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente devida, não seja exigível.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade observa integralmente esta recomendação na sua política (ver pontos 69 a 76).

IV - Auditoria

IV.1 *O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas pronunciou-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2016 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

IV.2 *A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com ele se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os serviços prestados pelo Auditor Externo da Sociedade foram aprovados pelo Conselho Fiscal com salvaguarda da garantia da independência do auditor (ver ponto 47).

IV.3 *As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi reeleito pela Assembleia Geral de 30 de abril de 2015 sob proposta do Conselho Fiscal, fundamentada e ponderada de acordo com os critérios recomendados. A proposta pode ser consultada em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> e ainda nos pontos 40 e 43 deste Relatório.

V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas

V.1 *Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

V.2 *O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada - ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no nº 1 do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários -, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae aprovou e tem em prática um procedimento interno formal com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças previamente à realização pela Comissão Executiva de negócios com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas no art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transações envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos.

VI - Informação

VI.1 *As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

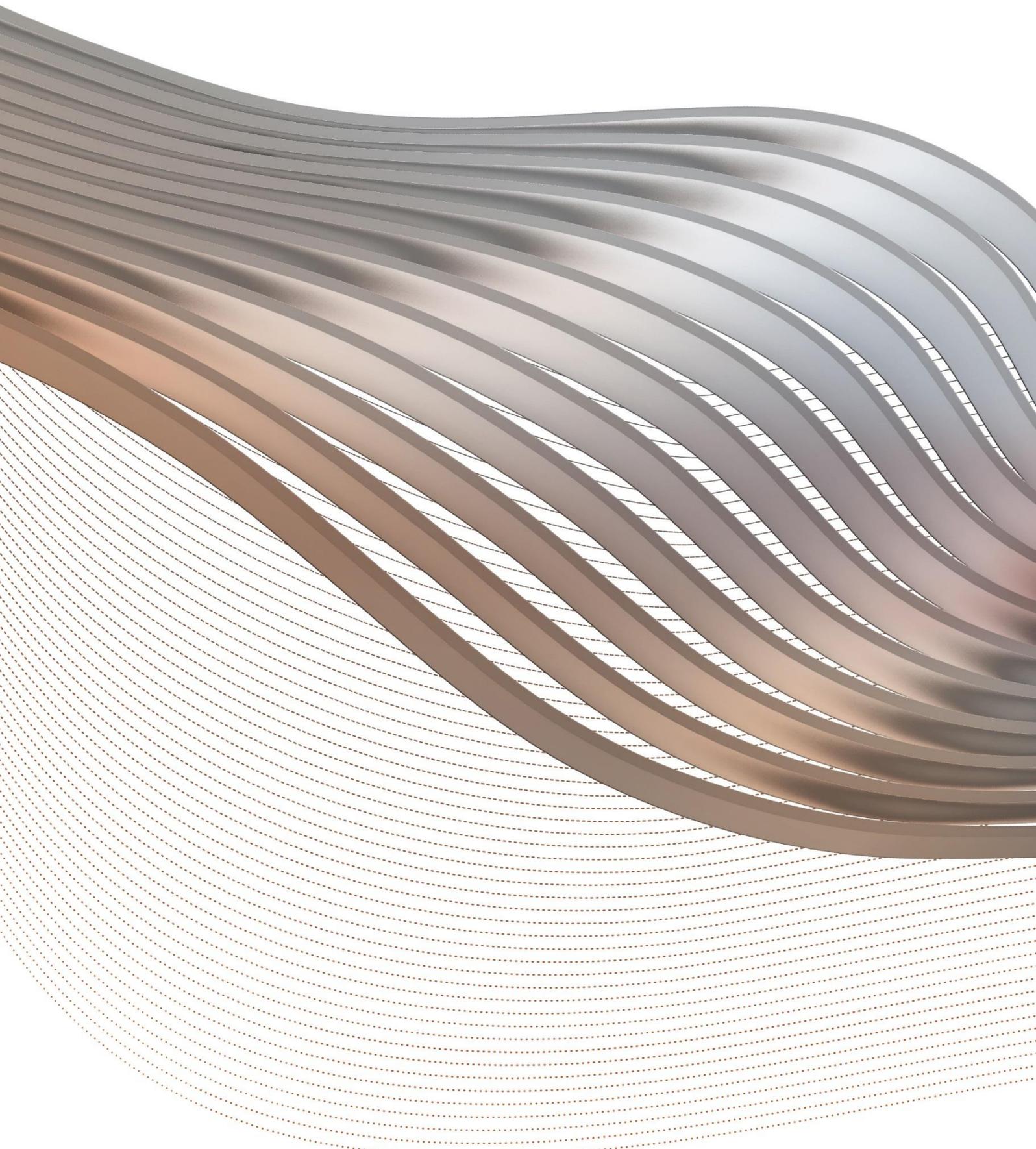
Toda a informação recomendada encontra-se disponível quer na versão portuguesa, quer na versão inglesa no website da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/>.

VI.2 *As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

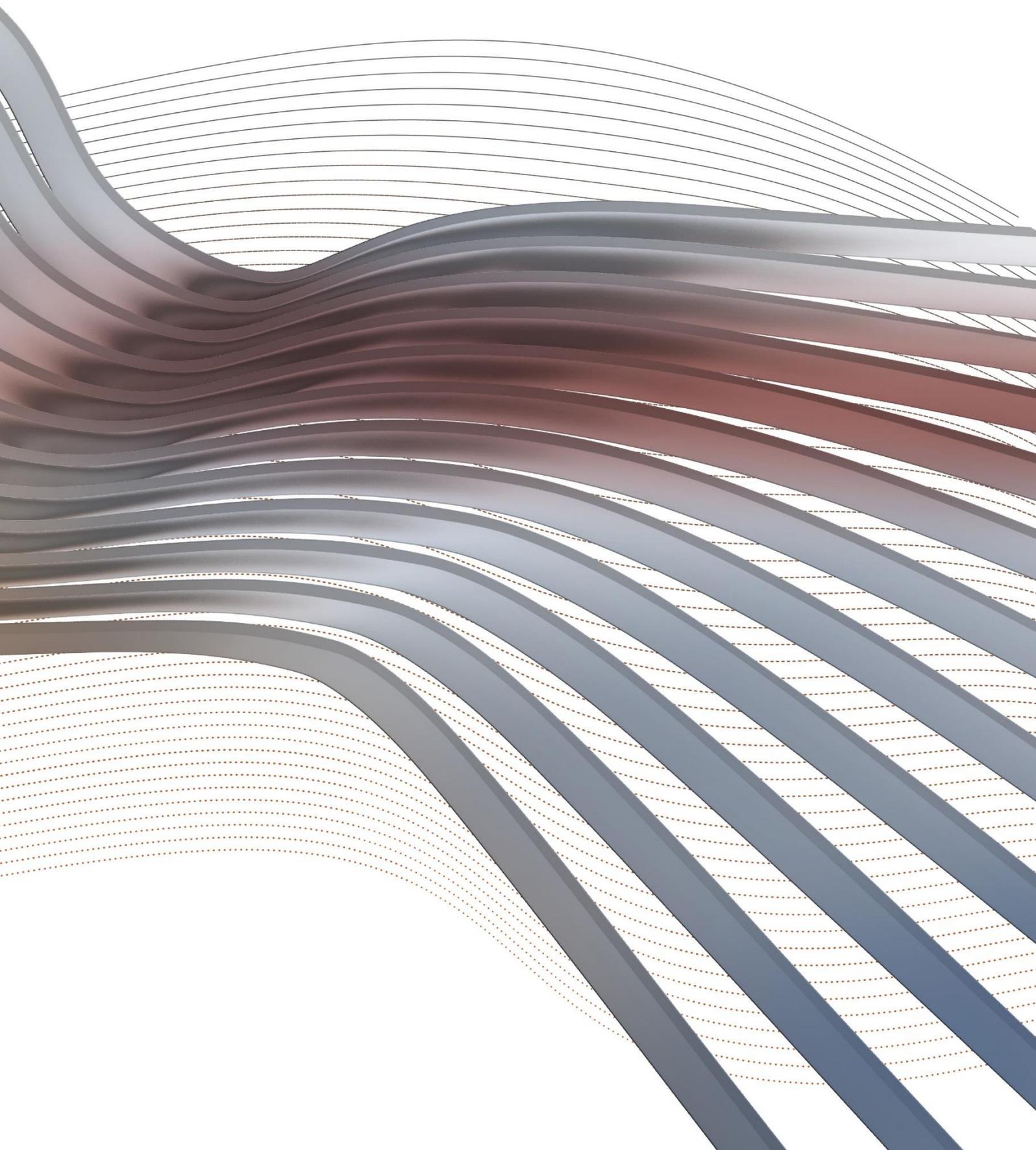
A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante, assegurando-se o registo das interlocuções relevantes e de forma a otimizar a qualidade do seu desempenho.





SONAE

ANEXO



1 - Conselho de Administração

1.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

Data de Nascimento

31 dezembro 1965

Curriculum Académico

1986	Licenciatura em Engenharia Química - École Polytechnique Fédérale de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School

Formação Executiva

1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	Breakthrough Program for Senior Executives - IMD Lausanne
2008	Proteus Programme - London Business School
2012	Corporate Level Strategy – Harvard Business School

Experiência Profissional

No Grupo Sonae	
1988-1990	Analista e Gestor de Projeto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Diretor de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)
1998-abril 2007	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, SA
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)
2007-2014	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
2007-Abril 2015	Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2007-Março 2015	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, 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 Investimentos
2010-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RP - Retail Properties, SA

2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA (Fusão Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA)
Desde Abril 2015	Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae - SGPS, SA
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
2001-2008	Membro do Conselho Geral Porto Business School
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2004-2009	Membro do Advisory Board “Compromisso Portugal”, movimento independente para implementação da reforma política
2004-2011	Membro do Conselho Geral do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance
2006-2013	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2014	Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2015	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
2012-2015	Membro da Direção da Cotec
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2012	Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
Desde 2013	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Desde 2015	Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad
Desde 2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA

ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

Data de Nascimento

14 setembro 1959

Curriculum Académico

1982	Licenciado em Engenharia Civil - FEUP
1988-1989	Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (Porto Business School)

Experiência Profissional

1982-1984	Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Diretor do Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
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 Investimentos, SGPS, SA) - Retalho
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retalho)
1996-2007	Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae - SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae - SGPS, SA
2004-2009	Administrador da MDS - Corretor de Seguros, SA

2005-2016	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV
2006-2016	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV
2007 – Abril 2015	Vice-Presidente Executivo da Sonae - SGPS, SA
2010-2016	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA (Fusão Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA)
2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA
2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da MDS Auto, Mediação de Seguros, SA
2011-2015	Membro do Conselho Superior do Porto Business School
2012-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Serviços Partilhados, SA
2013-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA
2013-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014)
Desde 2007	Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Abril 2015	Co-CEO da Sonae - SGPS, SA

JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

Data de Nascimento

19 março 1954

Curriculum Académico

1976	Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa
1981	DBA, Finance, Kent State University

Experiência Profissional

1978-1981	Professor 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 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 do Conselho, Presidente da Comissão 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 do Conselho de Administração da Cimpor
2012-2014	Diretor de Finanças e Investimentos - Fundação Calouste Gulbenkian

ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL

Data de Nascimento

3 agosto 1950

Curriculum Académico

1969-1973	MA em Economia - Edinburgh University
1976-1978	MBA – Harvard Business School

Experiência Profissional

1978-1984	Mckinsey & Co, Consultor
1984-1987	Professor na London Business School
Desde 1987	Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School
Desde 2014	Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd

CHRISTINE CROSS

Data de Nascimento

13 junho 1951

Curriculum Académico

1973	B.Ed. (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição - Newcastle University
1983	MSc em Ciência Alimentar (Distinção) – Reading University
1990	Diploma em Management Studies – Open University (OU)

Experiência Profissional

1975-1978	Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição - Edinburgh University
1979-1985	Professora Assistente Sénior - Bath SPA University College
1985-1989	Professora regente e diretora do programa de BSc (Hons) - Bath SPA University College
1989-2003	Tesco PLC
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Diretora de Divisão – Serviços técnicos

1994-1997	Diretora Comercial
1998-2002	Diretora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Diretora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	Professora convidada (Estudos do Consumidor), University of Ulster
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2003-2011	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (Membro da Comissão de Nomeação e de Remunerações)
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2005-2014	Administradora Não Executiva da Next plc (Membro da Comissão de Nomeação, Remuneração e Auditoria)
2006-2013	Consultora para o retalho da Apax Private Equity
2006-2014	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity
2007-2009	Professora convidada, University of Hull Business School
2008-2009	Administradora Não Executiva da Premier Foods plc
2009-2016	Administradora Não Executiva da Plantasjen (Apax PE)
2010-2013	Consultora Sénior para o retalho da PwC
2012-2015	Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc
2014-2015	Consultora do Conselho de Administração Javelin ecommerce
Desde 2003	Administradora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria Independente na área do retalho)
Desde Dezembro 2012	Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc
Desde Agosto 2013	Consultora do Conselho de Administração da MHJL
Desde Janeiro 2014	Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc
Desde Outubro 2014	Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)
Desde Maio 2015	Consultora do Conselho de Administração da River Island
Desde Março 2016	Administradora Não Executiva do Hilton Food Group

TSEGA GEBREYES

Data de Nascimento

14 dezembro 1969

Curriculum Académico

1986-1990 Rhodes College
 Atribuição de Duplo-Grau
 Recebeu as mais altas distinções pela graduação em economia e cum laude na graduação em Estudos Internacionais
 Recebeu distinção Summa Cum Laude por tese sénior

	<p>Eleita presidente da Economics Honor Society e membro da International Studies Honor Society</p> <p>Designada editora do Economics Journal e eleita Presidente do Investment Group, um fundo de gestão estudantil</p> <p>Recebeu os prémios Sophomore Woman of the Year award e Ralph C. Hon Leadership award</p> <p>Eleita membro de duas sociedades honoríficas de liderança</p> <p>Designada membro do Conselho de Curadores da Universidade</p> <p>Eleita representante da classe estudantil e designada Presidente do New York area Alumni Club</p>
1994-1996	<p>Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, USA</p> <p>Candidata a MBA, Junho 1996</p> <p>Lider da equipa de projeto da Volunteer Consulting Organization, cliente: National Foundation for Teaching Entrepreneurship. Eleita representante da secção de carreiras dos estudantes</p> <p>Membro da equipa de projeto da European Business Conference</p> <p>Membro do Finance Club e do Venture Capital Club</p>

Experiência Profissional

1990-1994	<p>Citicorp Securites, INC</p> <p>Associada na área de Mercado de Capitais</p> <p>Nomeação especial para a equipa principal de seis profissionais que estruturaram o capital investido, negociaram valores mobiliários de um fundo de \$ 1000 000 000 de capital não investido, conexos com ativos financeiros da indústria da aviação</p> <p>Co-desenhou e construiu modelos financeiros aprofundados para avaliação de cada classe de cash-flow. Analisou e desenvolveu um método de mensuração da volatilidade do retorno e correlação com outros instrumentos financeiros. Persuadiu uma agência de rating a atribuir o rating de investment grade a uma larga parte do fundo</p> <p>Comercializou parte de fundo non-investment grade para clientes finais e hedge funds</p> <p>Identificou aspetos críticos do interesse de investidores, desenvolveu soluções alternativas, selecionou a melhor alternativa e convenceu os investidores e sua equipa do mérito da seleção</p> <p>Investigou, analisou comparativamente aspetos legais, fiscais, contabilísticos e de restrições de investimento em diversas jurisdições para desenvolvimento de uma solução ótima de estrutura de fundo de investimento. Persuadiu a administração sénior a subscrever \$ 1 000 000 000 em ativos</p> <p>Executou processos de due diligence e procedeu a avaliação independente de instrumentos de dívida e capitais subscritos pelo fundo</p>
1995-1996	<p>Mckinsey & Company, INC.</p> <p>Associada Estratégia de Negócio</p> <p>Membro da equipa que explorou a estratégia de diversificação para a maior cadeia alimentar inglesa. Desenhou a análise económica de mercados potenciais. Elaborou e apresentou trabalhos a clientes seniores</p> <p>Avaliou a adaptação produto/mercado para a maior rede de retalho de vestuário no Reino Unido. Efetuou estudos de mercado, analisou operações de lojas e identificou fatores de sucesso</p>
1996-2000	<p>New Africa Opportunity Fund, LLP (re-named Zeypher Opportunity Fund, LLP)</p> <p>Sócia</p> <p>OPIC-fundo participado por capital privado focado na realização e investimentos na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC)</p> <p>Sócia fundadora</p> <p>Responsável pela identificação, análise e seleção de investimentos nos países do norte da SADC</p>

	<p>Revisão e seleção de investimentos num largo espectro de indústrias com primazia nas telecomunicações, media, instituições financeiras e setores de produtos de largo consumo</p> <p>Comercialização do Fundo a investidores em \$120 milhões para investidores US; emissão de \$40 milhões de capital para sustentar uma garantia de \$80 milhões da OPIC</p> <p>Abertura de um escritório regional no Quênia para suporte das atividades</p> <p>Prestação de suporte a várias empresas do portfolio como membro do Conselho de Administração e na gestão de atividades de levantamento de fundos, identificando parceiros estratégicos e recrutando talentos</p>
2000-2007	Celtel International BV/Zain
2001	<p>Diretora do setor de telecomunicações e Desenvolvimento de Novos produtos</p> <p>Desenvolvimento da estratégia de negócios de telecomunicações e gestão das operações e implementação de serviços</p> <p>Implementação de serviços de pagamento com 30% de acréscimo de enterprise value na organização</p> <p>Gestão de diligências para colocação de private equity durante 2000-1º trimestre 2001</p> <p>Implementou na Celtel a primeira operação Africana de pagamento através de telemóvel</p> <p>Participou no desenhou do plano global de implementação da expansão pan- Africana</p>
2003	<p>Diretora de Desenvolvimento de Negócio e de Fusões e Aquisições</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Participação na definição da estratégia e acompanhamento da performance como membro da equipa executiva</p> <p>Desempenho de funções nos Conselhos de Administração das subsidiárias no apoio em geral ao governo corporativo</p> <p>Responsável pela identificação e aquisição de negócios em novos países</p> <p>Responsável pela identificação de novas linhas de negócio e novas áreas de crescimentos nos países onde já existiam operações</p> <p>Responsável pela liderança das negociações, análise e desenvolvimento de relações para a entrada em novas áreas de expansão</p>
2005	<p>Diretora de Estratégia e Desenvolvimento</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Manteve as responsabilidades anteriores, assumindo, adicionalmente, responsabilidades na supervisão da estratégia e comunicações</p> <p>Realizou diversas aquisições e investimentos em empresas de telecomunicações em África, incluindo \$1,200 000 000 na Nigéria, \$100 milhões em Madagáscar, \$250 milhões no Quênia, \$40 milhões na Tanzânia</p> <p>Liderou a venda da Celtel à MTC com um resultado para os acionistas de \$3, 400 000 000</p>
2007	<p>Consultora Sénior do Grupo</p> <p>Promover o aconselhamento e apoio ao desenvolvimento empresarial. Integra diversos órgãos representando várias empresas, incluindo:</p> <p>Celtel Quênia, Administradora, Presidência, Comissão de Auditoria</p> <p>Celtel Gana, Consultora</p> <p>Celtel Nigéria, Administradora, Comissão de Auditoria</p>
2007- Presente	<p>Satya Capital Limited</p> <p>Diretora Fundadora, Sócia Gerente</p> <p>Grupo de Investimento focado em oportunidades de capital privado em África</p> <p>Negócio consolidado com responsabilidade num conjunto alargado de atividades, tais como componente legal, reestruturação de gabinete, recrutamento de outros parceiros e investidores institucionais</p> <p>Definição de estratégia de investimento, recrutamento de administradores, consultores do setor e investidores</p> <p>Emissão de um Seed Fund de \$200 milhões e planeamento de emissão adicional de \$400-600 milhões</p>

MARCELO FARIA DE LIMA

Data de Nascimento

1 dezembro 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 EugênioWG, São Paulo, Brasil
Agência de Publicidade

2002-2005 Membro do Conselho de Administração da Neovia Telecomunicações S.A., 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 agricultura e alimentação animal, que também produz ingredientes para o tratamento de água e para processos industriais, com faturamento anual de mais de R\$800 milhões

2009-2016 Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc., Saint Petersburg, Florida, Estados Unidos
Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos e com 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

Desde
Fevereiro
2003 Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos S.A., São Paulo, Brasil
Sociedade autorizada pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários para o exercício profissional de Administração de Carteira de Valores Mobiliários

Desde
Janeiro 2004 Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA, São Paulo, Brasil
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker FRIO3, é uma multinacional de origem brasileira e uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-In, com operações no Brasil, Estados Unidos da América, México, Dinamarca, Turquia, Rússia, Ucrânia, Indonésia e Índia, com faturamento anual de mais de R\$ 800 milhões

Desde
Janeiro 2008 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA, São Paulo, Brasil
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker LLIS3, é uma das principais companhias varejistas do setor de vestuário e acessórios de moda de

	alto padrão, cosméticos e artigos de decoração, no Brasil, com faturamento anual de mais de R\$1.000 milhões
Desde Março 2008	Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. Izmir, Turquia Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Capital Markets Board da Turquia e com suas ações negociadas na Istanbul Stock Exchange sob o ticker KLMSN. Controlada pela Metafrio Solutions S.A., a Klimasan atua no segmento de refrigeração comercial do tipo Plug-In
Desde Novembro 2013	Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários S.A., São Paulo, Brasil Companhia que investe, desenvolve, financia e gere ativos imobiliários próprios ou de terceiros, com aproximadamente R\$4.000 milhões de ativos reais sob gestão

DAG JOHAN SKATTUM

Data de Nascimento

19 abril 1961

Curriculum Acadêmico

1980	Ensino Secundário na vertente científica, Gjovik, Noruega
1984	Bacharelato em Artes, Allegheny College, Meadville, PA (Estados Unidos da América).
1986	MBA, Simon School of Business, Universidade de Rochester, Rochester, Nova Iorque (Estados Unidos da América)

Experiência Profissional

1986-2007	J.P.Morgan Vários cargos exercidos, incluindo o de Responsável pela área de Fusões & Aquisições na América do Norte e na Europa
2007-2013	Sócio no escritório de Londres da TPG
2013-2014	Consultor de negócios da Abingdon Partners LLC
2013-2014	Administrador Executivo da One Thousand & Voices
2000-Presente	Allegheny College Assessor do anterior e atual Presidente Co-liderou campanhas de angariação de fundos
2011-Presente	Right to Play Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ) Membro do Conselho de Administração no Reino Unido e nos Estados Unidos da América Presidente da Comissão de Recursos Humanos Presidente da comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)
2012-Presente	Myelona Institute, Little Rock, Arkansas Vice-Presidente do Conselho de Administração Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva

	Assessor do anterior e do atual Administrador do “Cancer Institute” (cargo exercido até à presente data)
2014-Presente	Nabors Industries Membro do Conselho de Administração, recrutado pela experiência na área das finanças empresariais e do planeamento estratégico (cargo exercido até à presente data)
Janeiro 2015 – Presente	Vice-Presidente da J.P.Morgan Limited

MARGARET LORRAINE TRAINER

Data de Nascimento

13 março 1952

Curriculum Académico

1970-1971	Curso Superior, Sorbonne Paris
1971-1975	M.A.(2i) Francês, St Andrews University

Experiência Profissional

1975-1990	Citibank NA
1975-1986	Funções de Recursos Humanos de natureza especialista e generalista
1986-1988	Chefe de Gabinete do Diretor da Tesouraria do Reino Unido Um cargo não associado à direção de recursos humanos, que incluiu tarefas de cobertura de capital, avaliação do risco, redação de discursos e gestão de moeda estrangeira e limites de financiamento.
1988-1989	Diretora de Recursos Humanos e N. Europe, Londres
1989-1990	Diretora de Recursos Humanos para Europa, Médio Oriente e África, com sede em Frankfurt
1990-1994	London Stock Exchange Diretora de Recursos Humanos e membro da Comissão Executiva, responsável por determinar a estratégia e liderar a empresa na sua evolução de associação comercial para sociedade corporativa com observância das práticas comerciais correntes
1994-2000	Coutts Natwest Group Diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional responsável por todas as atividades de Recursos Humanos na área de Private Bankin
2001-2006	De Beers LV Ltd Membro da equipa inicial para o desenvolvimento da parceria criada em 2001 entre LVMH e De Beers, para o lançamento de um negócio global ao nível do retalho de diamantes, prestando consultoria na estratégia organizativa e dos recursos humanos
2005-2013	Aegis PLC Administradora Não Executiva e Presidente da Comissão de Remunerações (desde 2010)
2006-2008	Manchester Square Partners Apoio aos sócios fundadores, colaborando para o desenvolvimento de práticas internas de seleção de membros da administração
2008-2015	Sonae - SGPS, SA

	Consultora do Presidente do Conselho de Administração Prestação de serviços de planeamento de sucessão ao nível do Conselho e de desenvolvimento dos administradores
2013-2015	Colt SA Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações. Membro da Comissão de Nomeações. Após aquisição, pela Fidelity, de todas as participações da sociedade, todos os administradores independentes renunciaram aos respetivos cargos
2010-Presente	Jupiter Fund Management PLC Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações, Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações
2013-Presente	Essentra PLC Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações

1.2 Cargos exercidos noutras entidades

DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
- Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SA
- Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
- Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA
- Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
- Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
- Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
- Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad

ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA

Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA

Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA

Presidente do Conselho de Administração da SFS – Serviços de Gestão e Marketing, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa

Presidente do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

Membro do Conselho de Administração da Love Letters -Galeria de Arte, SA

JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

Atividade Académica:

Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa (aposentado)

Professor convidado, Bentley College

ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School

Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd

CHRISTINE CROSS

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora da Christine Cross, Ltd

Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc

Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc

Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)

Administradora Não Executiva da Hilton Food Group

Consultora do Conselho de Administração da MHJL

Consultora do Conselho de Administração da River Island

TSEGA GEBREYES

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora Fundadora, Sócia Gerente da Satya Capital Limited

Administradora do ISON Group

Curadora do MM Trust

Administradora da SES, SA

Administradora da TYMM Partners

MARCELO FARIA DE LIMA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos SA

Membro do Conselho de Administração da Artesia Capital Management Ltd

Administrador da Amber Internacional LLC
Administrador da CBM Holding Qualified Family, LP
Administrador da CBM Holding Subsidiary, LP
Diretor Presidente da Colfax Participações, SA
Diretor da EDG – Estilo, Design e Gestão, SA
Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret AŞ
Administrador da Lima & Smith Ltda
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Servicios SA de CV
Membro do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions AS
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA de CV
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA Sogutma Sanayi Ve Ticaret AS
Diretor da Nova Bahia Empreendimentos
Administrador da Peach Tree LLC
Membro do Conselho de Administração da PDQ Investments Ltd
Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA
Diretor da Rio Parateí. Empreendimentos e Participações SA
Diretor Presidente da Rio Verde Consultoria e Participações Ltda
Diretor Presidente da Serra do Acaraí Empreendimentos e Participações SA
Diretor da Tira-Chapéu Empreendimentos Ltda
Administrador da Turquoise Capital CV
Administrador da Turquoise Capital LP
Membro do Conselho de Administração da TRX Holding Investimentos e Participações SA
Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários SA

.....

DAG JOHAN SKATTUM

.....

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Allegheny College
Assessor do anterior e atual Presidente

Right to Play
Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ)
Membro do Conselho de Administração do Reino Unido e dos Estados Unidos da América
Presidente da Comissão de Recursos Humanos
Presidente da Comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva
Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)

Myelona Institute, Little Tock, Arkansas
Vice-Presidente do Conselho de Administração
Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva
Assessor do anterior e do atual Administrador do “Cancer Institute” (cargo exercido até à presente data)

Membro do Conselho de Administração da Nabors Industries

Vice-presidente da J.P. Morgan Limited

Vice-presidente da J.P.Morgan Securities PLC

MARGARET LORRAINE TRAINER

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações.
Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações da Jupiter Fund
Management PLC

Administradora Não Executiva, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações da Essentra PLC

2 - Conselho Fiscal

2.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

Data de Nascimento

6 maio 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

1983-2017 Economista em regime de profissão liberal

1989-1990 Presidente da Comissão Instaladora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

1990-1995 Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto

1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português
1996-2006	Administrador Não Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1997-2008	Administrador de Finibanco, SA
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2000-2012	Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003	Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Elétricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2001-2011	Administrador de Finibanco Holding, SGPS, SA
2003-2017	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2004-2013	Administrador Não Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA
2007-2010	Membro do Conselho Consultivo de Microprocessador, SA
2007-2011	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2008-2016	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento
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

MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

Data de Nascimento

4 setembro 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 – (Centro Regional do Porto)
1992	Participação no <i>Young Managers Programme</i> no INSEAD – <i>European Institute of Business Administration, Fontainebleau</i>
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
1985-1996	Ingressou no BPI - Banco Português de Investimento, S.A., como Técnica na Assessoria de Estudos Económicos e Planeamento (1985/90), tendo posteriormente exercido funções de Analista Sénior na área de Banca de Empresas (1990/92) e Subdiretora na área de Banca de Empresas (1992/96)

1991-1999	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, na área da Contabilidade
1996-2006	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como formadora no Curso de Preparação para ROC
Desde 1996	Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa), na área da Contabilidade. Responsável pela disciplina de Contabilidade Internacional, no Mestrado em Auditoria e Fiscalidade
2002-2008	Colaboração com a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) na área da formação profissional
2008-2009	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na área da formação profissional
Desde 2008	Atividade de consultoria através do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)
2015	Membro do Júri das Provas Orais do Exame para Revisor Oficial de Contas (ROC)
2015-2016	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como formadora no Curso de Preparação para ROC

MANUEL HELENO SISMEIRO

Data de Nascimento

5 de janeiro 1945

Curriculum Académico

1964	Contabilista, ICL- Lisboa
1971	Licenciatura em Finanças, ISCEF - Lisboa

Experiência Profissional

1965-1966	Professor de Contabilidade e Cálculo Comercial do curso Geral de Comércio - Escola Industrial e Comercial de Leiria
1970-1971	Técnico no Serviço de Organização e Métodos - Banco da Agricultura
1971-1981	Assistente tendo lecionado aulas teórico-práticas de Matemática, Estatística, Econometria e Investigação – Instituto Superior de Economia Lisboa
1974-1975	Revisor Oficial de Contas Assistente de Auditoria - Arthur Young & Co
1974-1976	Assistente (primeiro ano letivo) e encarregado da regência (no segundo ano letivo) da cadeira de Contabilidade Geral do curso de gestão - Universidade Católica Lisboa
1980-2008	Técnico colocado no Gabinete de Estudos Económicos e no Departamento de Controle das empresas associadas – Banco Borges & Irmão
1977-1980	Chefe de Divisão da Gestão e Controle de Armazéns. Responsável pela gestão de stocks dos armazéns centrais da empresa e de um projeto de implantação a nível nacional do informatizado do controle e gestão de stocks - CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal
1980-2008	Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados, desde 1998 PricewaterhouseCoopers - auditores e revisores oficiais de contas Responsável pela auditoria e revisão oficial de contas nos mais diversos sectores da atividade económica. Empresas mais importantes: Sonae (grupo); Amorim (grupo); Unicer (grupo); Sogrape (grupo); Barros (grupo); TMG (grupo); Lactogal (grupo); Aveleda (grupo); RAR (grupo); Cires; Ford; REN

	Responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades 1982 a 2008 Diretor da Divisão de Auditoria no período 1998 - 2002 e membro do Comité Executivo (órgão de gestão) da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período
2014	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Julho 2008	Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno
Desde 2014	Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Indústria SGPS, SA
Desde 2015	Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital SGPS, SA
Desde 2015	Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA

2.2 Cargos exercidos noutras entidades

DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Bial - Portela e Companhia, SA

Administrador Não Executivo da Amorim Turismo, SGPS, SA

Administrador Não Executivo AEGI – Amorim Entertainment e Gaming International, SGPS, SA

Administrador Não Executivo da Sociedade Figueira Praia, SA

MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)

MANUEL HELENO SISMEIRO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum



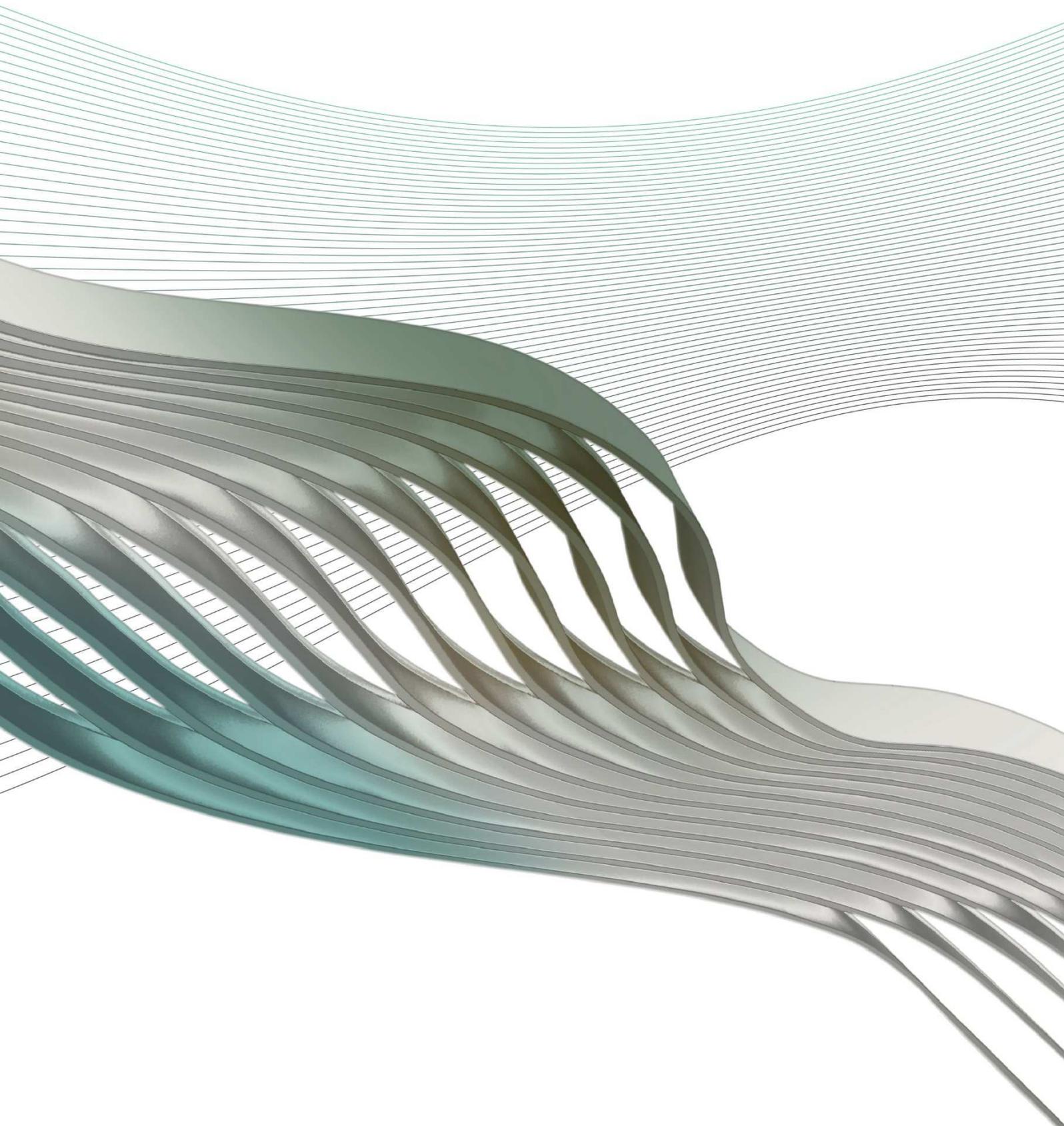
SONAE RELATO FINANCEIRO '16

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

SONAE

IMPROVING LIFE

**DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS CONSOLIDADAS**



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA A 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E DE 2015

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso Nota 4
ATIVOS NÃO CORRENTES:			
Ativos fixos tangíveis	8	1.612.469.478	1.543.114.788
Ativos intangíveis	9	373.509.488	269.141.349
Propriedades de investimento		879.263	919.609
Goodwill	10	653.752.668	605.583.709
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	11	1.362.270.890	1.214.889.100
Outros investimentos	7 e 12	20.784.450	29.549.661
Ativos por impostos diferidos	19	61.360.744	64.094.618
Outros ativos não correntes	7 e 13	19.226.166	31.610.627
Total de ativos não correntes		4.104.253.147	3.758.903.461
ATIVOS CORRENTES:			
Inventários	14	696.297.968	634.764.894
Clientes	7 e 15	116.003.860	96.177.303
Outras dívidas de terceiros	7 e 16	83.961.449	78.506.544
Estado e outros entes públicos	17	70.525.818	78.953.427
Outros ativos correntes	18	76.911.316	88.000.741
Investimentos	7 e 12	4.369.022	82.430.974
Caixa e equivalentes de caixa	7 e 20	340.920.458	282.751.583
Total de ativos correntes		1.388.989.891	1.341.585.466
Ativos não correntes detidos para venda	21	19.522.549	131.044.138
TOTAL DO ATIVO		5.512.765.587	5.231.533.065
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital social	22	2.000.000.000	2.000.000.000
Ações próprias	22	(114.738.086)	(123.493.932)
Reservas legais		244.211.592	244.211.592
Reservas e resultados transitados		(450.881.147)	(637.533.495)
Resultado líquido do exercício atribuível aos acionistas da empresa-mãe		215.073.949	175.306.228
Total do capital próprio atribuível aos acionistas da empresa-mãe		1.893.666.308	1.658.490.393
Interesses sem controlo	23	170.771.866	136.303.721
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		2.064.438.174	1.794.794.114
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Empréstimos bancários	7 e 24	507.884.174	566.306.612
Empréstimos obrigacionistas	7 e 24	695.803.279	697.562.099
Credores por locações financeiras	7, 24 e 25	1.463.520	3.231.481
Outros empréstimos	7 e 24	4.676.660	5.764.682
Outros passivos não correntes	7 e 27	21.557.388	36.028.880
Passivos por impostos diferidos	19	114.370.917	78.832.522
Provisões	32	25.848.118	39.710.058
Total de passivos não correntes		1.371.604.056	1.427.436.334
PASSIVO CORRENTE:			
Empréstimos bancários	7 e 24	350.365.080	258.655.767
Empréstimos obrigacionistas	7 e 24	7.998.517	49.962.081
Credores por locações financeiras	7, 24 e 25	1.079.629	3.691.782
Outros empréstimos	7 e 24	1.769.184	1.953.298
Fornecedores	7 e 29	1.136.655.247	1.161.697.200
Outras dívidas a terceiros	7 e 30	200.640.232	199.513.809
Estado e outros entes públicos	17	91.929.635	92.269.879
Outros passivos correntes	31	271.000.382	238.474.811
Provisões	32	3.558.708	3.083.990
Total de passivos correntes		2.064.996.614	2.009.302.617
Passivos não correntes detidos para venda	21	11.726.743	-
TOTAL DO PASSIVO		3.448.327.413	3.436.738.951
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		5.512.765.587	5.231.533.065

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração



DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E DE 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015
Vendas	6 e 35	5.159.067.410	4.825.931.588
Prestações de serviços	6 e 35	217.070.093	188.311.035
Rendimentos ou gastos relativos a investimentos	36	1.089.450	(6.366.703)
Ganhos e perdas em investimentos registados ao justo valor através de resultados	12 e 37	(15.681.846)	22.135.189
Outros rendimentos e ganhos financeiros	37	15.927.784	19.337.242
Outros rendimentos	38	772.917.934	683.825.179
Custo das vendas	14	(4.261.074.939)	(3.955.037.096)
Variação da produção	14	1.273.422	(46.783)
Fornecimentos e serviços externos	39	(720.362.710)	(654.546.532)
Gastos com o pessoal	40	(731.640.839)	(665.354.195)
Amortizações e depreciações	8 e 9	(183.106.719)	(173.003.291)
Provisões e perdas por imparidade	32	(17.300.593)	(13.074.208)
Gastos e perdas financeiros	37	(52.659.808)	(73.668.281)
Outros gastos	41	(75.052.269)	(89.278.783)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	11.3	138.842.109	88.531.189
Resultado antes de impostos das operações continuadas		249.308.479	197.695.550
Imposto sobre o rendimento	42	(26.904.791)	(20.919.599)
Resultado líquido consolidado do exercício das operações continuadas		222.403.688	176.775.951
Resultado depois de impostos das operações descontinuadas		(409.391)	-
Resultado líquido consolidado do exercício		221.994.297	176.775.951
Atribuível a Acionistas da empresa-mãe:			
Operações continuadas		215.278.645	175.306.228
Operações descontinuadas		(204.696)	-
		215.073.949	175.306.228
Atribuível a Interesses sem controlo			
Operações continuadas		7.125.044	1.469.723
Operações descontinuadas		(204.696)	-
	23	6.920.348	1.469.723
Resultados por ação			
Das operações continuadas			
Básico	44	0,118182	0,097429
Diluído	44	0,110308	0,090784
Das operações descontinuadas			
Básico	44	(0,000108)	-
Diluído	44	(0,000101)	-

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração



DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DO RESULTADO LÍQUIDO E DO OUTRO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E DE 2015

(Montantes expressos em Euros)	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015
Resultado líquido consolidado do exercício		221.994.297	176.775.951
Items de outro rendimento integral que poderão ser subsequentemente reclassificados para a demonstração dos resultados:			
Variação nas reservas de conversão cambial		5.127.738	(5.082.830)
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial	11.3 e 43	9.313.997	(51.195.018)
Variação no justo valor dos derivados de cobertura de fluxos de caixa		2.174.375	(1.499.185)
Imposto relativo às componentes do outro rendimento integral		(440.149)	365.245
Outros		(144.364)	109.304
		16.031.597	(57.302.484)
Items de outro rendimento integral que foram ou podem ser reclassificados para a demonstração dos resultados:			
Variação no justo valor dos ativos disponíveis para venda	12	-	2.247.800
		16.031.597	(55.054.684)
Total rendimento integral consolidado do exercício		238.025.894	121.721.267
Atribuível a:			
Acionistas da empresa-mãe		231.135.043	123.215.319
Interesses sem controlo		6.890.851	(1.494.052)

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E DE 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	Capital Social	Ações Próprias	Reservas Legais	Reservas e Resultados Transitados					Total	Resultado Líquido do Exercício	Total	Interesses Sem Controle (Nota 23)	Total do Capital Próprio
					Reservas de Conversão Cambial	Reservas de Justo Valor	Reservas de Cobertura	Prémio de Opção das Obrigações Convertíveis Nota 24	Outras Reservas e Resultados Transitados					
Atribuível aos acionistas da empresa-mãe														
Saldo em 1 de janeiro de 2015		2.000.000.000	(136.273.735)	196.260.390	3.375.818	(1.124.124)	1.366.866	22.313.000	(557.725.640)	(531.794.080)	143.838.207	1.672.030.782	160.200.533	1.832.231.315
Total do rendimento integral consolidado do exercício		-	-	-	(2.240.017)	1.124.124	(1.093.916)	-	(49.881.100)	(52.090.909)	175.306.228	123.215.319	(1.494.052)	121.721.267
Apliação do resultado líquido consolidado de 2014														
Transferência para reserva legal e resultados transitados		-	-	47.951.202	-	-	-	-	95.887.005	95.887.005	(143.838.207)	-	-	-
Dividendos distribuídos		-	-	-	-	-	-	-	(68.258.971)	(68.258.971)	-	(68.258.971)	(1.569.568)	(69.828.539)
Distribuição de reservas		-	-	-	-	-	-	-	(72.420.965)	(72.420.965)	-	(72.420.965)	-	(72.420.965)
Distribuição de rendimentos de fundo de investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.031.352)	(1.031.352)
Aquisição de ações próprias		-	(139.401)	-	-	-	-	-	-	-	-	(139.401)	-	(139.401)
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	28	-	9.365.882	-	-	-	-	-	(5.380.063)	(5.380.063)	-	3.985.819	(4.655)	3.981.164
Cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap	22	-	3.553.322	-	-	-	-	-	760.722	760.722	-	4.314.044	-	4.314.044
Variação de percentagem em filiais	23	-	-	-	-	-	-	-	(4.186.728)	(4.186.728)	-	(4.186.728)	(28.557.533)	(32.744.261)
Entradas de Capital	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.763.414	8.763.414
Outros		-	-	-	-	-	-	-	(49.506)	(49.506)	-	(49.506)	(3.066)	(52.572)
Saldo em 31 de dezembro de 2015		2.000.000.000	(123.493.932)	244.211.592	1.135.801	-	272.950	22.313.000	(661.255.246)	(637.533.495)	175.306.228	1.658.490.393	136.303.721	1.794.794.114
Saldo em 1 de janeiro de 2016		2.000.000.000	(123.493.932)	244.211.592	1.135.801	-	272.950	22.313.000	(661.255.246)	(637.533.495)	175.306.228	1.658.490.393	136.303.721	1.794.794.114
Total do rendimento integral consolidado do exercício		-	-	-	2.710.088	-	1.675.455	-	11.675.551	16.061.094	215.073.949	231.135.043	6.890.851	238.025.894
Apliação do resultado líquido consolidado de 2015														
Transferência para resultados transitados		-	-	-	-	-	-	-	175.306.228	175.306.228	(175.306.228)	-	-	-
Dividendos distribuídos	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.730.711)	(2.730.711)
Entrega e atribuição de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	28	-	101.864	-	-	-	-	-	(1.660.734)	(1.660.734)	-	(1.558.870)	(4.021)	(1.562.891)
Cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap	22	-	8.653.982	-	-	-	-	-	(374.625)	(374.625)	-	8.279.357	-	8.279.357
Variação de percentagem em filiais	23	-	-	-	-	-	-	-	(2.608.287)	(2.608.287)	-	(2.608.287)	2.647.778	39.491
Aquisição de filiais	5.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27.329.248	27.329.248
Outros		-	-	-	-	-	-	-	(71.328)	(71.328)	-	(71.328)	335.000	263.672
Saldo em 31 de dezembro de 2016		2.000.000.000	(114.738.086)	244.211.592	3.845.889	-	1.948.405	22.313.000	(478.988.441)	(450.881.147)	215.073.949	1.893.666.308	170.771.866	2.064.438.174

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E DE 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015
ATIVIDADES OPERACIONAIS:			
Recebimentos de clientes		5.375.547.549	5.013.539.109
Pagamentos a fornecedores		(4.436.017.090)	(4.054.184.888)
Pagamentos ao pessoal		(730.180.943)	(671.314.787)
Fluxos gerados pelas operações		209.349.516	288.039.434
(Pagamento)/recebimento de imposto sobre o rendimento		(9.076.201)	(33.892.523)
Outros recebimentos/(pagamentos) relativos à atividade operacional		9.460.752	(6.746.260)
Fluxos das atividades operacionais (1)		209.734.067	247.400.651
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	45	1.416.954	-
Ativos fixos tangíveis	8	229.402.787	184.933.799
Ativos intangíveis		473.927	186.131
Juros e rendimentos similares		1.872.916	8.815.606
Empréstimos concedidos		1.665	64.417.098
Dividendos	11.3 e 16	45.075.666	17.806.327
Alienações de investimentos ao justo valor	11.3	82.840.847	-
Outros		26.167.985	13.130.359
Fluxos das atividades de investimento (2)		387.252.747	289.289.320
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	45	(106.433.473)	(31.550.174)
Ativos fixos tangíveis		(240.096.139)	(172.207.335)
Ativos intangíveis		(36.609.285)	(38.568.231)
Empréstimos concedidos		-	(49.092.000)
Outros		(37.294.767)	(1.241.818)
Fluxos das atividades de investimento (2)		(420.433.664)	(292.659.558)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Empréstimos obtidos		8.353.738.435	3.740.823.091
Investimentos financeiros	45	2.844.114	30.174.078
Entradas de capital		296.000	-
Outros		808.896	-
Fluxos das atividades de financiamento (3)		8.357.687.445	3.770.997.169
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(8.435.775.090)	(4.026.948.010)
Investimentos financeiros	45	(584.004)	(82.957.645)
Juros e gastos similares		(41.255.281)	(66.697.109)
Dividendos e reservas distribuídas		(2.687.953)	(152.941.623)
Aquisições de ações próprias		-	(139.401)
Outros		(1.471.231)	(2.299.493)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		(8.481.773.559)	(4.331.983.281)
Varição de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		52.467.036	(316.955.699)
Efeito das diferenças de câmbio		(582.728)	1.175.450
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	20	270.140.463	588.271.612
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	20	323.190.227	270.140.463

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração



SONAE, SGPS, SA

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016

(Montantes expressos em euros)

1 NOTA INTRODUTÓRIA

A SONAE, SGPS, SA (“Sonae Holding”) tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal, sendo a empresa-mãe de um universo de empresas conforme indicado nas Notas 50 e 51 como Grupo Sonae (“Sonae”). Os negócios da Sonae e as áreas de atuação encontram-se indicados na Nota 5.

2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação das demonstrações financeiras consolidadas anexas são as seguintes:

2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adotadas pela União Europeia em vigor para o exercício económico iniciado a 1 de janeiro de 2016. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee (“IFRS - IC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adotadas pela União Europeia à data de publicação de contas.

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da empresa, suas subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas, ajustados no processo de consolidação, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo histórico, exceto para determinados instrumentos financeiros e propriedades de investimento que se encontram registados pelo justo valor.

Adicionalmente, para efeitos de relato financeiro, a mensuração a justo valor é categorizada em Nível 1, 2 e 3, de acordo com o grau em que os pressupostos utilizados são observáveis e a sua significância ao nível da valorização a justo valor utilizada na mensuração de ativos/passivos ou na divulgação dos mesmos.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Nível 1 – Justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo para idênticos ativos/passivos

Nível 2 – o justo valor é determinado com base em outros dados que não sejam os preços de mercado identificados no Nível 1, mas que possam ser observáveis no mercado; e

Nível 3 – O justo valor é determinado com base em modelos de avaliação cujos principais pressupostos não são observáveis no mercado.

Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras consolidadas anexas:

Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia as seguintes normas contabilísticas, interpretações, emendas e revisões algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2016:

Com aplicação obrigatória no exercício de 2016:	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
---	---

IAS 19 (alteração) – Benefícios dos empregados (clarifica em que circunstâncias as contribuições dos empregados para planos de benefícios pós-emprego constituem uma redução do custo com benefícios de curto prazo)	01 fev 2015
--	-------------

Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2010-2012)	01 fev 2015
--	-------------

Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2012-2014)	01 jan 2016
--	-------------

IFRS 11 (alteração) – Acordos conjuntos (estabelece a obrigatoriedade de aplicação da IFRS 3 quando a operação conjunta adquirida constituir uma atividade empresarial de acordo com a IFRS 3)	01 jan 2016
--	-------------

IAS 1 (alteração) – Apresentação de demonstrações financeiras	01 jan 2016
---	-------------

IAS 16 e IAS 38 (alterações) - (clarificação dos métodos aceites de depreciação e amortização)	01 jan 2016
--	-------------

IAS 16 (alteração) – Ativos fixos tangíveis e IAS 41 (alteração) – Agricultura – Plantas de produção	01 jan 2016
--	-------------

IAS 27 (alteração) – Aplicação do método de equivalência patrimonial nas demonstrações financeiras separadas (vem introduzir a possibilidade de mensuração dos interesses em subsidiárias, acordos conjuntos e associadas em demonstrações financeiras separadas pelo método da equivalência patrimonial)	01 jan 2016
---	-------------

IFRS 10 (alteração) – Demonstrações financeiras consolidadas, IFRS 12 (alteração) - Divulgações sobre participações noutras entidades e IAS 28 (alteração) – Investimentos em associadas e entidades conjuntamente controladas (contemplam a clarificação de diversos aspetos relacionados com a aplicação da exceção de consolidação por parte de entidades de investimento)	01 jan 2016
---	-------------

•
•
•
•
•

Estas normas foram aplicadas pela primeira vez pelo Grupo em 2016, no entanto os impactos não foram significativos nas demonstrações financeiras anexas, sendo que a maioria das normas não é aplicável ao Grupo.

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia e têm aplicação obrigatória em exercícios económicos futuros:

	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
--	--

Com aplicação obrigatória após o exercício de 2016:

IFRS 9 - Instrumentos financeiros (estabelece os novos requisitos relativamente à classificação e mensuração de ativos e passivos financeiros, à metodologia de cálculo de imparidade e para a aplicação das regras de contabilidade de cobertura)	01 jan 2018
--	-------------

IFRS 15 – Receitas de contratos com clientes (vem introduzir uma estrutura de reconhecimento do rédito baseada em princípios e assente num modelo a aplicar a todos os contratos celebrados com clientes)	01 jan 2018
---	-------------

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2016 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória. Não são estimados impactos significativos nas demonstrações financeiras decorrentes da adoção das mesmas.

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões não foram, até á data de aprovação destas demonstrações financeiras, aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia:

	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
--	---

Com aplicação obrigatória após o exercício de 2016:

IFRS 14 – (Ativos e passivos regulatórios)	01 jan 2016
--	-------------

IFRS 16 – Locações (princípios de reconhecimento e mensuração)	01 jan 2019
--	-------------

IFRS 10 e IAS 28 (alteração) – (eliminam o conflito existente entre as referidas normas, relacionado com a venda ou com a contribuição de ativos entre o investidor e a associada ou entre o investidor e o empreendimento conjunto)	A definir
--	-----------

IAS 12 (alteração) – Imposto sobre o rendimento (vêm clarificar as condições de reconhecimento e mensuração de ativos por impostos resultantes de perdas não realizadas)	01 jan 2017
--	-------------

IAS 7 (alteração) – Demonstração de fluxos de caixa (vêm introduzir divulgações adicionais relacionadas com os fluxos de caixa de atividades de financiamento)	01 jan 2017
--	-------------

IFRS 15 (alteração) – Rédito de contratos com clientes (vêm introduzir diversas clarificações na norma com vista a eliminar a possibilidade de surgirem interpretações divergentes de vários tópicos)	01 jan 2018
IFRS 2 (alteração) – Pagamentos com base em ações (vêm introduzir diversas clarificações na norma relacionadas como registo de transações de pagamentos com base em ações que são liquidadas com caixa; (ii) o registo de modificações em transações de pagamentos com base em ações (de liquidadas em caixa para liquidadas com instrumentos de capital próprio); (iii) a classificação de transações com características de liquidação compensada)	01 jan 2018
IFRS 4 (alteração) – Contratos de seguro (proporcionam orientações sobre a aplicação da IFRS 4 em conjunto com a IFRS 9)	01 jan 2018
IAS 40 (alteração) – Propriedades de investimento (clarificam que a mudança de classificação de ou para propriedade de investimento apenas deve ser feita quando existem evidências de uma alteração no uso do ativo)	01 jan 2018
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2014-2016)	01 jan 2017 e 01 jan 2018
IFRIC 22 – Transações em moeda estrangeira e adiantamentos (vem estabelecer a data do reconhecimento inicial do adiantamento ou do rendimento diferido como a data da transação para efeitos da determinação da taxa de câmbio do reconhecimento do rédito)	01 jan 2018

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2016 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória, encontrando-se em processo de análise dos efeitos previstos das referidas normas que, com exceção do IFRS 9, IFRS 15 e IFRS 16 não se esperam vir a ter impactos significativos.

2.2 Princípios de consolidação

São os seguintes os métodos de consolidação adotados pela Sonae:

a) Investimentos financeiros em empresas da Sonae

As participações financeiras em empresas nas quais a Sonae detenha, direta ou indiretamente, controlo foram incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas pelo método de consolidação integral.

A Sonae detém controlo das participadas nas situações em que cumulativamente preenche as seguintes condições: i) tem poder sobre a participada; ii) está exposta a, ou tem direito sobre, resultados variáveis por via do seu relacionamento com a participada; e iii) tem capacidade de utilizar o seu poder sobre a participada para afetar o montante dos seus resultados.

Quando o Grupo possui menos que a maioria dos direitos de voto de uma participada, tem poder sobre a participada quando os direitos de voto são suficientes para decidir unilateralmente sobre as atividades relevantes da sua participada. O Grupo considera todos os factos e circunstâncias relevantes para avaliar se os direitos de voto sobre a participada são suficientes para lhe conferir poder.

O controlo é reavaliado pela Sonae sempre que se verifiquem factos e circunstâncias que indiquem a ocorrência de alterações em uma ou mais das condições de controlo referidas acima.

O capital próprio e o resultado líquido destas empresas correspondente à participação de terceiros nas mesmas e são apresentados separadamente na demonstração da posição financeira consolidada e na demonstração dos resultados consolidada, respetivamente, na rubrica Interesses sem Controlo. As empresas incluídas nas demonstrações financeiras encontram-se detalhadas na Nota 50.

O rendimento integral da subsidiária é atribuído aos proprietários do Grupo e aos interesses sem controlo, mesmo que a situação resulte num saldo deficitário ao nível dos interesses sem controlo.

Os ativos e passivos de cada filial são identificados ao seu justo valor na data de aquisição ou assunção de controlo, podendo tal mensuração ser concluída no prazo de doze meses após a data de aquisição. Qualquer excesso do preço de aquisição acrescido do justo valor de eventuais interesses previamente detidos e do valor dos interesses sem controlo face ao justo valor dos ativos e passivos líquidos identificáveis adquiridos é reconhecido como Goodwill (Nota 2.2.c)). Caso o diferencial entre o preço de aquisição acrescido do justo valor de eventuais interesses previamente detidos e do valor dos interesses sem controlo e o justo valor de ativos e passivos líquidos identificáveis adquiridos seja negativo, o mesmo é reconhecido como rendimento do exercício na rubrica “Outros rendimentos” após reconfirmação do justo valor atribuído aos ativos líquidos. O Grupo Sonae optará numa base casuística, pelo cálculo do valor dos interesses sem controlo, (i) de acordo com a sua proporção no justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes adquiridos, ou (ii) de acordo com o justo valor dos referidos interesses sem controlo.

Os resultados das filiais adquiridas ou vendidas durante o exercício estão incluídos nas demonstrações dos resultados desde a data de tomada de controlo ou até à data da cedência de controlo.

Sempre que necessário, são efetuados ajustamentos às demonstrações financeiras das filiais para adequar as suas políticas contabilísticas às usadas pela Sonae. As transações, os saldos e os dividendos distribuídos entre empresas da Sonae são eliminados no processo de consolidação.

b) Investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e empresas associadas

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos são investimentos em entidades objeto de acordo conjunto por todos ou por parte dos seus detentores, tendo as partes que detêm o controlo conjunto do acordo direitos sobre os ativos líquidos da entidade. O controlo conjunto é obtido por disposição contratual e existe apenas quando as decisões associadas têm que ser tomadas por unanimidade das partes que partilham controlo.

Nas situações em que o investimento ou o interesse financeiro e o contrato celebrado entre as partes permite que a entidade detenha controlo conjunto direto sobre os direitos de detenção do ativo ou obrigações inerentes aos passivos relacionados com esse acordo, considera-se que tal acordo conjunto não corresponde a um empreendimento conjunto, mas sim a uma operação conjuntamente controlada. Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 o Grupo não detinha operações conjuntamente controladas.

Os investimentos financeiros em empresas associadas são investimentos em que a Sonae exerce uma influência significativa, mas nas quais não detém controlo ou controlo conjunto. A influência significativa (presumida quando os direitos de voto são iguais ou superiores a 20%) é o poder de participar nas decisões de política financeira e operacional da entidade, sem, todavia, exercer controlo ou controlo conjunto dessas políticas.

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e em empresas associadas são registrados pelo método da equivalência patrimonial.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, as participações financeiras são registradas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação da Sonae no rendimento integral (incluindo o resultado líquido do exercício) dos empreendimentos conjuntos e das associadas, por contrapartida de outro rendimento integral do Grupo ou de ganhos ou perdas do exercício conforme aplicável, e pelos dividendos recebidos.

As diferenças entre o preço de aquisição e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dos empreendimentos conjuntos e das associadas na data de aquisição, se positivas são reconhecidas como Goodwill e mantidas no valor de investimento financeiro em empresas controladas conjuntamente e associadas (Nota 2.2.c). Se essas diferenças forem negativas são registradas como rendimento do exercício na rubrica "Rendimentos ou perdas relativas a empreendimentos conjuntos e associadas", após reconfirmação do justo valor atribuído.

É feita uma avaliação dos investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos quando existem indícios de que o ativo possa estar em imparidade, sendo registradas como gastos as perdas por imparidade que se demonstrem existir. Quando as perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores deixam de existir são objeto de reversão.

Quando a proporção da Sonae nos prejuízos acumulados da associada e empreendimentos conjuntos excede o valor pelo qual o investimento se encontra registrado, o investimento é reportado por valor nulo, exceto quando a Sonae tenha assumido compromissos para com a participada.

Os ganhos não realizados em transações, que não relativos a atividades empresariais, com empreendimentos conjuntos e associadas são eliminados proporcionalmente ao interesse da Sonae nas referidas entidades por contrapartida do investimento nessa mesma entidade. As perdas não realizadas são similarmente eliminadas, mas somente até ao ponto em que a perda não evidencie que o ativo transferido esteja em situação de imparidade.

Quando os ganhos ou perdas não realizadas correspondem a transações relativas a atividades empresariais, e tendo em consideração a inconsistência atualmente existente entre os requisitos do IFRS 10 e do IAS 28, a Sonae, tomando em consideração o definido na alteração ao IFRS 10 e IAS 28 procede ao reconhecimento integral do ganho/perda nas situações em que há perda de controlo da referida atividade empresarial em resultado de uma transação com um empreendimento conjunto.

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e associadas encontram-se detalhados na Nota 51.

c) Goodwill

As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em empresas da Sonae, empresas controladas conjuntamente e associadas acrescido do valor dos interesses sem controlo (no caso de filiais), do justo valor de eventuais interesses detidos previamente à data da concentração e o justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis dessas empresas à data da concentração de atividades empresariais, quando positivas são registradas na rubrica "Goodwill" (Nota 10) ou mantidas na rubrica "Investimentos em empresas controladas conjuntamente e associadas" (Nota 11). As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em filiais sediadas no estrangeiro cuja moeda funcional não é o Euro,

o valor dos interesses sem controlo (no caso de filiais) e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dessas filiais à data da sua aquisição, encontram-se registadas na moeda funcional dessas filiais, sendo convertidas para a moeda funcional e de reporte da Sonae (Euro) à taxa de câmbio em vigor na data da demonstração da posição financeira. As diferenças cambiais geradas nessa conversão são registadas na rubrica “Reservas de conversão”.

O valor dos pagamentos contingentes futuros, que existam, é reconhecido como passivo no momento da concentração empresarial de acordo com o seu justo valor, sendo que qualquer alteração ao valor reconhecido inicialmente é registada em contrapartida do valor de Goodwill, mas apenas se ocorrer dentro do período de remensuração (12 meses após a data de aquisição) e se estiver relacionada com eventos anteriores à data de aquisição, caso contrário deverá ser registada por contrapartida de resultados.

Transações de compra de interesses em entidades já controladas e transações de venda de interesses em entidades sem que tal resulte em perda de controlo são tratadas como transações entre detentores de capital afetando apenas as rubricas de capital próprio sem que exista impacto em Goodwill ou em resultados.

No momento em que uma transação de venda gerar uma perda de controlo, deverão ser desreconhecidos os ativos e passivos da entidade, e qualquer interesse retido na entidade alienada deverá ser remensurado ao justo valor, e a eventual perda ou ganho apurada com a alienação é registada em resultados.

O valor do Goodwill não é amortizado, sendo testado anualmente ou sempre que existam indícios de imparidade, para verificar se existem perdas por imparidade a ser reconhecidas. A quantia recuperável é determinada com base nos planos de negócio utilizados pela gestão da Sonae ou por relatórios de avaliação elaborados por entidades independentes, nomeadamente no que respeita a operações imobiliárias e respetivos ativos. As perdas por imparidade do Goodwill constatadas no exercício são registadas na demonstração dos resultados do exercício na rubrica “Provisões e perdas por imparidade”.

As perdas por imparidade relativas ao Goodwill não podem ser revertidas.

O Goodwill, se negativo, é reconhecido como rendimento na data de aquisição, após reconfirmação do justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis.

d) Conversão de demonstrações financeiras de entidades estrangeiras

Os ativos e passivos das demonstrações financeiras de entidades estrangeiras são convertidos para euros utilizando as taxas de câmbio à data da demonstração da posição financeira e os rendimentos e gastos bem como os fluxos de caixa são convertidos para euros utilizando a taxa de câmbio média verificada no exercício. A diferença cambial resultante, gerada após 1 de janeiro de 2004, é registada no capital próprio na rubrica de “Reserva de Conversão” incluída na rubrica “Outras Reservas e Resultados Transitados”. As diferenças cambiais geradas até 1 de janeiro de 2004 (data de transição para IFRS) foram anuladas por contrapartida de “Resultados Transitados”.

O Goodwill e os ajustamentos de justo valor resultantes da aquisição de entidades estrangeiras são tratados como ativos e passivos dessa entidade e transpostos para euros de acordo com a taxa de câmbio em vigor no final do exercício.

Sempre que uma entidade estrangeira é alienada (total ou parcialmente), a quota-parte correspondente da diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração dos resultados como um ganho ou perda na alienação, no caso de existir perda de controlo, ou transferida para interesses sem controlo, no caso de não haver perda de controlo.

As cotações utilizadas na conversão para euros das contas das filiais, empresas controladas conjuntamente e empresas associadas estrangeiras foram as seguintes:

	31 dez 2016		31 dez 2015	
	Final do exercício	Média do exercício	Final do exercício	Média do exercício
Dólar Americano	0,94868	0,90407	0,91853	0,90177
Franco Suíço	0,93119	0,91745	0,92293	0,93717
Libra Inglesa	1,16798	1,22385	1,36249	1,37800
Real Brasileiro	0,29150	0,26105	0,23193	0,27451
Dólar Australiano	0,68512	0,67257	0,67128	0,67815
Peso Mexicano	0,04593	0,04846	0,05287	0,05693
Lira Turca	0,26975	0,29955	0,31481	0,33228
Metical Moçambicano	0,01327	0,01489	-	-
Kwanza Angolano	0,00567	0,00545	0,00679	0,00757
Zloty Polaco	0,22674	0,22924	0,23453	0,23915

2.3 Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis adquiridos até 1 de janeiro de 2004 (data de transição para IFRS), encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, ou custo de aquisição reavaliado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal até àquela data, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas.

Os ativos fixos tangíveis adquiridos após aquela data encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas.

As amortizações são calculadas pelo método das quotas constantes em conformidade com o período de vida útil estimado para cada Grupo de bens, a partir da data em que os bens se encontram disponíveis para uso e nas condições necessárias para operar de acordo com o pretendido pela gestão, e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

As perdas por imparidade detetadas no valor de realização dos ativos fixos tangíveis, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica "Provisões e perdas de imparidade" da demonstração consolidada dos resultados.

As taxas de amortização utilizadas correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

	Anos
Edifícios e outras construções	10 a 50
Equipamento básico	10 a 20
Equipamento de transporte	4 a 5
Ferramentas e utensílios	4 a 8
Equipamento administrativo	3 a 10
Outros ativos fixos tangíveis	4 a 8

As despesas com reparação e manutenção dos ativos fixos tangíveis são consideradas como gastos no exercício em que ocorrem.

Os ativos fixos tangíveis em curso, os quais representam ativos fixos ainda em fase de construção/promoção, encontram-se registados ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade. Estes ativos fixos são amortizados a partir do momento em que os ativos subjacentes estejam concluídos ou disponíveis para uso.

As mais ou menos-valias resultantes da venda ou abate do ativo fixo tangível são determinadas como a diferença entre o preço de venda e o valor líquido contabilístico na data de alienação/abate, sendo registadas na demonstração dos resultados como “Outros rendimentos” ou “Outros gastos”.

2.4 Propriedades de investimento

As propriedades de investimentos do Grupo são detidas maioritariamente pela Sonae Sierra e suas participadas as quais são relevadas pelo método da equivalência patrimonial (Nota 11).

As propriedades de investimento compreendem, essencialmente, edifícios e outras construções detidos para auferir rendimento ou valorização do capital ou ambos e não para uso na produção ou fornecimento de bens, serviços ou para fins administrativos ou para venda no decurso da atividade corrente dos negócios

As propriedades de investimento são registadas pelo seu justo valor determinado por avaliação efetuada por uma entidade especializada independente. As variações no justo valor das propriedades de investimento são reconhecidas diretamente na demonstração dos resultados do exercício.

Os ativos que se qualificam como propriedades de investimento só passam a ser reconhecidos como tal após o início da sua utilização ou, no caso das propriedades de investimento em desenvolvimento, quando a sua promoção passa a ser considerada irreversível. Até ao momento em que o ativo se qualifica como propriedade de investimento, o mesmo ativo é registado pelo seu custo de aquisição ou produção, como se de um ativo fixo tangível se tratasse (Nota 2.3). A partir desse momento, esses ativos passam a ser contabilizados com base no correspondente justo valor. A diferença entre o justo valor e o custo (de aquisição ou produção) a essa data é registada diretamente na demonstração dos resultados.

Os gastos incorridos com propriedades de investimento em utilização, nomeadamente manutenções, reparações, seguros e impostos sobre propriedades (imposto municipal sobre imóveis), são reconhecidos na demonstração dos resultados do exercício a que se referem. As beneficiações, relativamente às quais se estima que gerem benefícios económicos adicionais futuros, são capitalizadas.

2.5 Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas. Os ativos intangíveis só são reconhecidos se for provável que deles advenham benefícios económicos futuros para a Sonae, sejam controláveis pela Sonae e se possa medir razoavelmente o seu valor.

As despesas de investigação incorridas com novos conhecimentos técnicos são reconhecidas na demonstração dos resultados quando incorridas.

As despesas de desenvolvimento, para as quais a Sonae demonstre capacidade para completar o seu desenvolvimento e iniciar a sua comercialização e/ou uso e para as quais seja provável que o ativo criado venha a gerar benefícios económicos futuros, são capitalizadas. As despesas de desenvolvimento que não cumpram estes critérios são registadas como gasto do exercício em que são incorridas.

Os gastos internos associados à manutenção e ao desenvolvimento de software são registados como gastos na demonstração dos resultados quando incorridos, exceto na situação em que estes gastos estejam diretamente associados a projetos para os quais seja provável a geração de benefícios económicos futuros para a Sonae. Nestas situações estes gastos são inicialmente registados como gastos sendo capitalizados como ativos intangíveis através da rubrica de "Trabalhos para a Própria Empresa" (Nota 38).

Os encargos incorridos com a aquisição de carteira de clientes (valor atribuído no âmbito da alocação do preço de compra em concentrações de atividades empresariais) são registados como ativos intangíveis e amortizados pelo método das quotas constantes, durante o período médio estimado de retenção dos clientes que a compõem.

As marcas e patentes com vida útil definida são registadas ao seu custo de aquisição e são amortizados a taxas constantes durante o seu período de vida útil estimado. Nos casos de marcas e patentes sem vida útil definida não são calculadas amortizações, sendo o seu valor objeto de testes de imparidade numa base anual, ou sempre que existam indícios de imparidade.

As amortizações são calculadas, a partir da data em que os ativos se encontram disponíveis para uso, pelo método das quotas constantes, em conformidade com o período de vida útil estimado, o qual corresponde a um período compreendido entre 3 a 12 anos e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

2.6 Locações

Os contratos de locação são classificados como (i) locações financeiras se através deles forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse, e como (ii) locações operacionais se através deles não forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse do ativo sob locação.

A análise de transferência de riscos e benefícios inerentes à posse do ativo toma em consideração diversos fatores, nomeadamente, se a posse está ou não contratualmente condicionada a assumir a propriedade do bem, o valor de pagamentos mínimos a efetuar ao abrigo do contrato, a natureza do ativo sob locação e a duração do contrato tendo em consideração a possibilidade de renovação nas situações em que tal renovação é considerada provável.

A classificação das locações em financeiras ou operacionais é feita em função da substância e não da forma do contrato.

a) Locações em que a Sonae age como locatário

Os ativos fixos tangíveis adquiridos mediante contratos classificados como locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, são contabilizados pelo método financeiro, reconhecendo o ativo fixo, as amortizações acumuladas correspondentes e as dívidas pendentes de liquidação de acordo com o plano financeiro contratual ao justo valor ou se inferior ao valor presente dos pagamentos mínimos a efetuar até ao final do contrato. Adicionalmente, os juros incluídos no valor das rendas e as amortizações dos ativos fixos tangíveis são reconhecidos como gastos na demonstração dos resultados do exercício a que respeitam.

Nas locações consideradas como operacionais, as rendas devidas são reconhecidas como gasto na demonstração dos resultados numa base linear durante o período do contrato de locação.

Eventuais incentivos à locação, recebidos, são registados como passivo e reconhecidos linearmente ao longo do período do contrato. De igual forma valores a compensar com rendas futuras são reconhecidos como ativo e revertidos ao longo do período de locação.

b) Locações em que a Sonae age como locador

As locações em que a Sonae age como locador ao abrigo de contratos de locação operacional, os valores dos bens afetos são mantidos na demonstração da posição financeira Sonae e os proveitos são reconhecidos de forma linear durante o período de contrato de locação.

c) Tratamento contabilístico de operações de “Sale and Leaseback”

O tratamento contabilístico das Operações de “Sale and Leaseback” depende da substância da transação por aplicação dos princípios explicitados anteriormente sobre contratos de locação. No caso de venda de ativos seguidos da celebração de contratos de locação operacional, é reconhecido o proveito associado ao justo valor do ativo alienado deduzido do valor contabilístico do ativo locado. Nas situações em que os ativos são vendidos por um montante superior ao seu justo valor ou quando o Grupo recebe um preço superior como compensação por despesas a incorrer que tradicionalmente são da responsabilidade do proprietário, tais montantes são diferidos pelo período de locação.

2.7 Ativos e passivos não correntes detidos para venda

Os ativos e passivos não correntes são classificados como detidos para venda se é expectável que o seu valor contabilístico venha a ser recuperado através da venda e não através do seu uso continuado. Esta condição só se considera cumprida no momento em que a venda seja altamente provável e o ativo esteja disponível para venda imediata nas condições atuais. Adicionalmente, devem estar em curso ações que permitam concluir ser expectável que a venda se venha a realizar no prazo de 12 meses após a data de classificação nesta rubrica. Os ativos e passivos não correntes classificados como detidos para venda são mensurados ao menor do seu valor contabilístico ou justo valor deduzido de gastos de alienação, não sendo amortizados a partir do momento da sua classificação como detido para venda.

2.8 Subsídios governamentais ou de outras entidades públicas

Os subsídios governamentais são reconhecidos de acordo com o seu justo valor quando existe uma garantia razoável que irão ser recebidos e que a Sonae irá cumprir com as condições exigidas para a sua concessão.

Os subsídios à exploração, nomeadamente para formação de colaboradores, são reconhecidos na demonstração dos resultados de acordo com os gastos incorridos.

Os subsídios ao investimento, relacionados com a aquisição de ativos fixos, são incluídos na rubrica “Outros passivos não correntes” e são creditados na demonstração dos resultados, em quotas constantes, durante o período estimado de vida útil dos ativos adquiridos.

2.9 Imparidade dos ativos não correntes, exceto Goodwill

São efetuados testes de imparidade sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o montante pelo qual o ativo se encontra registado possa não ser recuperado.

Sempre que o montante pelo qual o ativo se encontra registado é superior à sua quantia recuperável, é reconhecida uma perda por imparidade, registada na demonstração consolidada dos resultados na rubrica Provisões e perdas por imparidade.

A quantia recuperável é a mais alta do preço de venda líquido e do valor de uso. O preço de venda líquido é o montante que se obteria com a alienação do ativo, numa transação entre entidades independentes e conhecedoras, deduzido dos gastos diretamente atribuíveis à alienação. O valor de uso é o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados que são esperados que surjam do uso continuado do ativo e da sua alienação no final da sua vida útil. A quantia recuperável é estimada para cada ativo, individualmente ou, no caso de não ser possível, para a unidade geradora de fluxos de caixa à qual o ativo pertence.

Nas situações em que a utilização do ativo irá ser espetavelmente descontinuada (lojas em remodelação ou em encerramento) o Grupo procede a uma atualização dos períodos de amortização após considerar o impacto de tal descontinuação de utilização em termos de análise de imparidade, nomeadamente sobre o valor líquido contabilístico dos ativos a abater.

A reversão de perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores é registada quando se conclui que as perdas por imparidade reconhecidas já não existem ou diminuíram. Esta análise é efetuada sempre que existam indícios que a perda por imparidade anteriormente reconhecida tenha revertido. A reversão das perdas por imparidade é reconhecida na demonstração dos resultados como “Outros rendimentos”. Contudo, a reversão da perda por imparidade é efetuada até ao limite da quantia que estaria reconhecida (líquida de amortização ou depreciação) caso a perda por imparidade não se tivesse registado em exercícios anteriores.

2.10 Encargos financeiros com empréstimos obtidos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos obtidos são geralmente reconhecidos como custo de acordo com o princípio da especialização dos exercícios.

Os encargos financeiros de empréstimos obtidos diretamente relacionados com a aquisição, construção ou produção de ativos fixos, ou projetos imobiliários classificados em inventários, são capitalizados, fazendo parte do custo do ativo. A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das atividades de construção ou desenvolvimento do ativo e é interrompida quando aqueles ativos estão disponíveis para utilização ou no final de produção ou construção do ativo ou quando o projeto em causa se encontra suspenso. Quaisquer rendimentos financeiros gerados por empréstimos obtidos, diretamente relacionados com um investimento específico, são deduzidos aos encargos financeiros elegíveis para capitalização.

2.11 Inventários

As mercadorias encontram-se registadas ao custo de aquisição deduzido do valor dos descontos de quantidade respetivos, concedidos ou a conceder pelos fornecedores ou ao valor realizável líquido, dos dois o mais baixo, utilizando como método de custeio o custo médio.

Os produtos acabados e intermédios e os trabalhos em curso encontram-se valorizados ao custo médio ponderado de produção ou ao valor realizável líquido, dos dois o mais baixo. O custo de produção inclui o custo das matérias-primas incorporadas, mão de obra e gastos gerais de fabrico.

As diferenças entre o custo e o respetivo valor de realização dos inventários, no caso de este ser inferior ao custo, são registadas como custos em “Custo das vendas”, bem como as reversões de imparidade.

2.12 Provisões

As provisões são reconhecidas, quando e somente quando, a Sonae tem uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de um evento passado, seja provável que para a resolução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são revistas na data de cada demonstração da posição financeira e são ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa a essa data.

As provisões para custos de reestruturação são reconhecidas pela Sonae sempre que exista um plano formal e detalhado de reestruturação e que o mesmo tenha sido comunicado às partes envolvidas.

2.13 Instrumentos financeiros

A Sonae classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira consolidada conforme identificado na Nota 6.

a) Investimentos

Os investimentos classificam-se como segue:

- Investimentos detidos até ao vencimento
- Investimentos mensurados ao justo valor através de resultados
- Investimentos disponíveis para venda

Os investimentos detidos até ao vencimento são classificados como Investimentos não correntes, exceto se o seu vencimento for inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, sendo registados nesta rubrica os investimentos com maturidade definida para os quais a Sonae tem intenção e capacidade de os manter até essa data.

Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados incluem os investimentos detidos para negociação que a Sonae adquire tendo em vista a sua alienação num curto período de tempo, sendo classificados na demonstração da posição financeira consolidada como Investimentos correntes.

A Sonae classifica como investimentos disponíveis para venda os que não são enquadráveis como investimentos mensurados ao justo valor através de resultados nem como investimentos detidos até à maturidade. Estes ativos são classificados como ativos não correntes, exceto se houver intenção de os alienar num período inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira.

Todas as compras e vendas destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente registados pelo seu valor de aquisição, que é, usualmente, o justo valor do preço pago, incluindo despesas de transação, excetuando os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados, em que os investimentos são inicialmente reconhecidos ao justo valor e os custos de transação são reconhecidos na demonstração dos resultados.

Após o reconhecimento inicial, os investimentos mensurados a justo valor através de resultados e os investimentos disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data da demonstração da posição financeira, sem qualquer dedução relativa a custos de transação que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos disponíveis para venda que não sejam cotados e para os quais não seja possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, são mantidos ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de "Reservas de justo valor" até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou até que o justo valor do investimento se situe abaixo do seu custo de aquisição e que tal corresponda a uma perda por imparidade, momento em que o ganho ou perda acumulada é registado(a) na demonstração dos resultados. Um declínio significativo ou

prolongado no justo valor de um investimento num instrumento de capital próprio abaixo do seu custo também constitui prova objetiva de imparidade.

No caso de investimentos em partes de capital classificados como disponíveis para venda considera-se que um investimento se encontra em imparidade quando ocorre um declínio significativo ou prolongado do seu justo valor abaixo do seu custo de aquisição.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos mensurados ao justo valor através de resultados são registados(as) na rubrica de “Ganhos e perdas em investimentos registado ao justo valor através de resultados” da demonstração consolidada dos resultados.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado através da taxa de juro efetiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos.

b) Empréstimos concedidos e contas a receber

Os empréstimos e contas a receber não correntes são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas por imparidade.

Os rendimentos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.

Estes investimentos financeiros surgem quando a Sonae fornece dinheiro, bens ou serviços diretamente a um devedor sem intenção de negociar a dívida.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como ativos correntes, exceto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, os quais se classificam como não correntes. Estes ativos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na Nota 6.

c) Clientes e outras dívidas de terceiros

As dívidas de "Clientes" e as "Outras dívidas de terceiros" são registadas pelo seu valor nominal e apresentadas na demonstração da posição financeira consolidada deduzidas de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica “Perdas por imparidade em contas a receber”. Estas rubricas quando correntes não incluem juros por não se considerar material o impacto do desconto.

As perdas por imparidade são registadas na sequência de eventos ocorridos que indiquem, objetivamente e de forma quantificável, que a totalidade ou parte do saldo em dívida não será recebido. Para tal, cada empresa da Sonae tem em consideração informação de mercado que demonstre que:

- a contraparte apresenta dificuldades financeiras significativas;
- se verifiquem atrasos significativos nos pagamentos por parte da contraparte;
- se torna provável que o devedor vá entrar em liquidação ou reestruturação financeira.

Para determinadas categorias de ativos financeiros para as quais não é possível determinar a imparidade em termos individuais, esta é calculada em termos coletivos. Evidência objetiva de imparidade para um portfólio de contas a receber pode incluir a experiência passada em termos de cobranças, aumento do

número de atrasos nos recebimentos, assim como alterações nas condições económicas nacionais ou locais que estejam correlacionadas com a capacidade de cobrança.

As perdas por imparidade reconhecidas correspondem à diferença entre o montante escriturado do saldo a receber e respetivo valor atual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efetiva inicial que, nos casos em que se perspetive um recebimento num prazo inferior a um ano, é considerada nula por se considerar imaterial o efeito do desconto.

d) Classificação de capital próprio ou passivo

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

Os instrumentos de capital próprio evidenciam um interesse residual nos ativos da Sonae após dedução dos passivos e são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

e) Empréstimos obtidos

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos. Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados na rubrica “Gastos e perdas financeiros” da demonstração consolidada dos resultados de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, conforme política definida na Nota 2.10. A parcela do juro efetivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é deduzida ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

Os financiamentos sobre a forma de papel comercial são classificados como não corrente, quando têm garantias de colocação por um período superior a um ano e é intenção do Grupo manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a um ano.

f) Empréstimos convertíveis em ações

Nas situações em que a Sonae emite instrumentos compostos, nomeadamente obrigações convertíveis, as componentes de passivo financeiro e de capital próprio são reconhecidas nas demonstrações financeiras separadamente de acordo com a substância dos termos contratuais e as definições de instrumento de passivo e de instrumento de capital próprio. A opção de conversão que será liquidada através da extinção do passivo pela entrega de um número fixo de ações da Empresa é considerada um instrumento de capital próprio.

Na data de emissão, o justo valor da componente de passivo é estimado utilizando para o efeito a taxa de juro de mercado para um instrumento de dívida similar, mas não convertível. Este montante é reconhecido como um passivo a custo amortizado utilizando a taxa de juro efetiva até ao momento da sua conversão em ações ou na data de maturidade do empréstimo caso não seja convertido.

A opção de conversão é classificada como Capital Próprio e o seu valor é estimado por dedução ao valor do instrumento como um todo do montante alocado à componente de passivo, sendo este montante reconhecido diretamente em capital próprio. Este montante ficará em Capital Próprio até ao final do contrato sendo transferido para a rubrica de resultados transitados na situação em que o instrumento atinja a maturidade sem que seja exercida a opção de conversão.

Os custos de transação são alocados proporcionalmente à componente de passivo e de capital próprio, sendo tratados consistentemente com essa classificação.

g) Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As dívidas a fornecedores e outras dívidas a terceiros são registadas pelo seu valor nominal, dado que não vencem juros e o efeito do desconto é considerado imaterial.

h) Confirming

Algumas subsidiárias da área de retalho mantêm protocolos de colaboração com entidades financeiras com o objetivo de permitir aos seus fornecedores o acesso a uma ferramenta vantajosa de gestão do seu fundo de maneio, mediante a confirmação pelas referidas subsidiárias da validade dos créditos que os fornecedores detêm sobre esta.

No âmbito destes protocolos, alguns fornecedores celebraram livremente acordos com essas instituições financeiras que lhes permitem a antecipação do recebimento dos créditos abrangidos imediatamente após confirmação à instituição financeira por parte daquelas subsidiárias da sua validade.

As referidas subsidiárias consideram que a substância económica dos referidos passivos financeiros não se altera pelo que mantêm a classificação contabilística dos referidos créditos na rubrica de "Fornecedores" até à data do seu vencimento normal nos termos do contrato de fornecimento celebrado entre a empresa e o fornecedor sempre que (i) o prazo de vencimento corresponda a um prazo praticado pela indústria em que a empresa se insere, verificando-se tal facto por não existirem alterações dos prazos de pagamento para prazos fora do intervalo que normalmente é aplicável a outros fornecedores que não tenham aderido ao referido programa, e (ii) a empresa não suporte encargos líquidos com a operação de antecipação de pagamento face à alternativa de pagamento no vencimento normal. Em algumas situações as referidas subsidiárias recebem da instituição financeira comissão por angariação de crédito.

Na data de vencimento das referidas faturas, o valor é pago pelas subsidiárias à instituição financeira independentemente de esta ter ou não antecipado aqueles valores aos fornecedores.

i) Instrumentos derivados

A Sonae utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos e/ou otimizar os custos de "funding".

Os instrumentos derivados utilizados pela Sonae definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro de empréstimos obtidos e de taxa de câmbio. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro e taxa de câmbio são as mais coincidentes possíveis às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficiências, eventualmente existentes, são registadas nas rubricas de "Rendimentos e ganhos financeiros" e "Gastos e perdas financeiros" da demonstração consolidada dos resultados.

Os critérios utilizados pela Sonae para classificar os instrumentos derivados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa são os seguintes:

- Espera-se que a cobertura seja altamente eficaz ao conseguir a compensação de alterações nos fluxos de caixa atribuíveis ao risco coberto;
- A eficácia da cobertura pode ser fiavelmente mensurada;
- Existe adequada documentação sobre a transação a ser coberta no início da cobertura;
- A transação objeto de cobertura é altamente provável.

Os instrumentos financeiros de cobertura de taxa de juro e de taxa de câmbio são inicialmente registados pelo seu custo, se algum, e que corresponde ao seu justo valor, e subsequentemente reavaliados ao seu justo valor. As alterações de justo valor destes instrumentos são reconhecidas em capitais próprios na rubrica “Reservas de cobertura”, sendo transferidas para as rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiros” da demonstração consolidada dos resultados no mesmo exercício em que o instrumento objeto de cobertura afeta resultados.

A contabilização de cobertura de instrumentos derivados é descontinuada quando o instrumento se vence ou é vendido. Nas situações em que o instrumento derivado deixe de ser qualificado como instrumento de cobertura, as diferenças de justo valor acumuladas e diferidas em capital próprio na rubrica “Reservas de cobertura”, são transferidas para resultados do exercício, ou adicionadas ao valor contabilístico do ativo a que as transações objeto de cobertura deram origem ou mantêm-se em capital no caso de se tratar de uma cobertura sobre uma transação altamente provável e cuja ocorrência é igualmente provável. As reavaliações subsequentes são registadas diretamente nas rubricas da demonstração consolidada dos resultados.

A Sonae utiliza, ainda, instrumentos financeiros com objetivo de cobertura de fluxos de caixa que respeitam, essencialmente, a coberturas de taxa de câmbio (“forwards”) de empréstimos obtidos e operações comerciais. Algumas coberturas de taxa de câmbio de operações comerciais configuram relações perfeitas de cobertura e, portanto, recebem tratamento de “hedge accounting”. Em algumas situações, as coberturas de taxa de câmbio de empréstimos e as restantes coberturas das operações comerciais, dado que não configuram relações perfeitas de cobertura não recebem tratamento de “hedge accounting”, mas efetivamente permitem mitigar, de forma muito significativa, o efeito de variações cambiais dos empréstimos e saldos a receber/pagar, denominados em divisas, em relação aos quais a Sonae pretende cobrir o risco cambial.

Em situações específicas, o Grupo pode proceder à contratação de instrumentos derivados sobre taxas de câmbio de forma a efetuar a cobertura do risco associado à variação de fluxos de caixa futuros provocados pela variação daquela variável, e que poderão não se qualificar como instrumentos de cobertura de acordo com o IAS 39, sendo que nessas situações o efeito da revalorização a justo valor de tais derivados é registado na demonstração dos resultados.

Os instrumentos derivados, embora contratados com os objetivos atrás referidos (fundamentalmente “forwards” cambiais, e derivados sob a forma ou incluindo opções de taxa de juro), em relação aos quais a empresa não aplicou “hedge accounting”, são inicialmente registados pelo seu custo, que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu justo valor, cujas variações, calculadas

através de ferramentas informáticas específicas, afetam diretamente as rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiros” da demonstração consolidada dos resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados reconhecidos separadamente nas situações em que os riscos e as características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os contratos não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registados na demonstração consolidada dos resultados.

Em situações específicas, a Sonae pode proceder à contratação de derivados de taxa de juro com o objetivo de realizar coberturas de justo valor. Nestas situações, os derivados serão registados pelo seu justo valor através da demonstração consolidada dos resultados. Nas situações em que o instrumento objeto de cobertura não seja mensurado ao justo valor (nomeadamente, empréstimos que estejam mensurados ao custo amortizado), a parcela eficaz de cobertura será ajustada no valor contabilístico do instrumento coberto, através da demonstração dos resultados.

j) Ações próprias

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como um abatimento ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das ações próprias são registados(as) em “Outras reservas”, incluída em “Outras reservas e resultados transitados”.

k) Caixa e equivalentes de caixa

Os montantes incluídos na rubrica de “Caixa e equivalentes de caixa” correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração consolidada dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na rubrica de “Outros empréstimos”, na demonstração da posição financeira consolidada.

Todos os montantes incluídos nesta rubrica são passíveis de ser realizados no curto prazo não existindo penhoras ou garantias prestadas sobre estes ativos.

l) Responsabilidades por pagamentos baseados em ações

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae Holding e/ou das suas filiais cotadas e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.

Quando os planos estabelecidos pelo Grupo são liquidados através da entrega de ações próprias, o valor dessa responsabilidade é determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada a crédito da rubrica de “Outras reservas”, no capital próprio, por contrapartida de “Gastos com o pessoal”.

Quando a liquidação é efetuada em numerário, o valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em abril de cada ano) e posteriormente atualizado, no final de

cada período de reporte, em função do número de ações ou opções sobre ações atribuídas e do justo valor destas à data de reporte. A responsabilidade é registada em “Gastos com pessoal” e “Outros passivos”, de forma linear entre a data da atribuição e a data de vencimento, na proporção do tempo decorrido entre essas datas.

2.14 Ativos e passivos contingentes

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo os mesmos divulgados no anexo, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

2.15 Imposto sobre o rendimento e outros impostos

O imposto sobre o rendimento do exercício é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação e considera a tributação diferida.

O imposto corrente sobre o rendimento é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação de acordo com as regras fiscais em vigor no local da sede de cada empresa da Sonae.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os impostos diferidos ativos e passivos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor à data expectável da reversão das diferenças temporárias.

Os ativos por impostos diferidos são reconhecidos unicamente quando existem expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no período da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Os impostos diferidos são registados como gasto ou rendimento do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

O valor de impostos reconhecido nas demonstrações financeiras corresponde ao entendimento da Sonae sobre o tratamento fiscal aplicável às transações em concreto sendo reconhecidos passivos relativos a impostos sobre rendimentos ou outro tipo de impostos com base na interpretação que é efetuada e que se entende ser a mais apropriada.

Nas situações em que tais posições venham a ser questionadas pelas Autoridades Fiscais no âmbito das suas competências por a sua interpretação ser distinta da Sonae, tal situação é objeto de reanálise. Caso tal reanálise reconfirme o posicionamento do Grupo concluindo-se que a probabilidade de perda de

determinado processo fiscal é inferior a 50% a Sonae trata a situação como um passivo contingente, i.e. não é reconhecido qualquer valor de imposto atendendo a que a decisão mais provável é que não haja lugar ao pagamento de qualquer imposto. Nas situações em que a probabilidade de perda é superior a 50% é reconhecida uma Provisão, ou caso tenha sido efetuado o pagamento, é reconhecido o custo associado.

Nas situações em que tenham sido efetuados pagamentos ao abrigo de regimes especiais de regularização de dívidas e que o imposto em discussão corresponde a imposto sobre o rendimento, e que cumulativamente se mantenham em curso os processos judiciais respetivos e a probabilidade de sucesso de tais processos seja superior a 50%, tais pagamentos são reconhecidos como ativo por corresponderem a montantes certos que serão reembolsados à entidade (usualmente acrescidos de juros) ou que poderão ser utilizados para efetuar o pagamento do imposto que venha a ser determinado devido pelo Grupo pelas autoridades competentes, situação em que a obrigação em questão é determinada como obrigação presente. Nas situações em que os pagamentos correspondem a outros impostos, tais montantes são registados como gasto, ainda que o entendimento do Grupo seja que os mesmos irão ser reembolsados acrescidos de juros.

2.16 Rédito e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes de vendas são reconhecidos na demonstração dos resultados quando os riscos e benefícios inerentes à posse dos ativos são transferidos para o comprador e o montante dos rendimentos possa ser razoavelmente quantificado. As vendas são reconhecidas líquidas de impostos, descontos e outros custos inerentes à sua concretização, pelo justo valor do montante recebido ou a receber.

O reconhecimento do rédito, associado a operações de extensão de garantia, as quais são concedidas por um período de 1 a 3 anos, após a garantia legalmente obrigatória de 2 anos, pelo segmento Retalho Especializado, encontra-se reconhecido linearmente ao longo do período de vigência da garantia, estando o rédito associado às garantias vendidas, mas que não se encontram ativas, registado nas rubricas da Demonstração da Posição Financeira “Outros passivos não correntes” e “Outros passivos correntes” (Notas 27 e 31).

Os rendimentos dos projetos de consultoria, desenvolvidos na área de sistemas de informação, são reconhecidos, em cada exercício, em função da percentagem de acabamento dos mesmos.

A receita relacionada com as comissões geradas com a atividade de mediação de seguros, é registada no momento em que o tomador do seguro procede ao pagamento do respetivo prémio. Relativamente aos recibos emitidos, mas não recebidos, não é efetuado qualquer movimento contabilístico até ao momento do efetivo recebimento do prémio, momento em que o Grupo assume a obrigação da entrega do montante de prémio líquido de comissão à Companhia de Seguros respetiva.

Nas situações em que o prémio é liquidado junto da Companhia de Seguros, o Grupo procede ao registo da Comissão no momento em que é informado do pagamento do prémio por parte do tomador à Companhia de Seguros.

O diferimento do rédito associado aos programas de fidelização de clientes através da atribuição de descontos em futuras compras, pelo segmento Retalho alimentar, é quantificado tendo em conta a probabilidade de exercício dos mesmos e são deduzidos à receita no momento em que estes são gerados, sendo apresentado o correspondente passivo na rubrica “Outras dívidas a terceiros”.

Os dividendos são reconhecidos como rendimentos no período em que são atribuídos pelas participadas aos sócios ou acionistas.

Os gastos e rendimentos são contabilizados no período a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os gastos e rendimentos cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de “Outros ativos correntes” e “Outros passivos correntes”, são registados os gastos e os rendimentos imputáveis ao período corrente e cujas despesas e receitas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a período futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde.

2.17 Saldos e transações expressos em moeda estrangeira

As transações são registadas nas demonstrações financeiras individuais das filiais na moeda funcional da filial, utilizando as taxas em vigor na data da transação.

Todos os ativos e passivos monetários expressos em moeda estrangeira nas demonstrações financeiras individuais das filiais são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando as taxas de câmbio vigentes à data da demonstração da posição financeira de cada período. Ativos e passivos não monetários denominados em moeda estrangeira e registados ao justo valor são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando para o efeito a taxa de câmbio em vigor na data em que o justo valor foi determinado.

As diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pelas diferenças entre as taxas de câmbio em vigor na data das transações e as vigentes na data das cobranças, dos pagamentos ou à data da demonstração da posição financeira, dessas mesmas transações, são registadas como rendimentos e gastos na demonstração dos resultados do exercício, exceto as relativas a valores não monetários cuja variação de justo valor é registada diretamente em capital próprio.

Quando pretende diminuir a exposição ao risco de taxa de câmbio, a Sonae contrata instrumentos financeiros derivados de cobertura (Nota 2.13.i)).

2.18 Eventos subsequentes

Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras consolidadas. Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras consolidadas, se materiais.

2.19 Julgamentos e estimativas

As estimativas contabilísticas mais significativas refletidas nas demonstrações financeiras consolidadas incluem:

- a) Vidas úteis dos ativos fixos tangíveis e intangíveis;
- b) Análises de imparidade do Goodwill, de investimentos em associadas e em entidades conjuntamente controladas e de outros ativos fixos tangíveis e intangíveis;
- c) Registo de ajustamentos aos valores do ativo, provisões e análise de passivos contingentes;
- d) Determinação do justo valor dos instrumentos financeiros derivados;
- e) Recuperabilidade de ativos por impostos diferidos;
- f) Valorização a justo valor de ativos, passivos e passivos contingentes em operações de concentração de atividades empresariais.

As estimativas foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras consolidadas e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras consolidadas, serão corrigidas em resultados de forma prospetiva, conforme disposto pelo IAS 8.

As principais estimativas e os pressupostos relativos a eventos futuros incluídos na preparação das demonstrações financeiras consolidadas, são descritos nas correspondentes notas anexas.

2.20 Contratos de seguros e resseguros

De forma a otimizar os custos de seguro suportados, a Sonae efetua através de uma filial, operações de resseguro sobre apólices de empresas filiais e relacionadas do Grupo Efanor, exclusivamente sobre seguros não vida.

A filial da Sonae atua como intermediária nas operações de seguro de forma a otimizar as coberturas e retenções coerentes com cada negócio, assegurando uma gestão efetiva de seguros a nível mundial, sendo o risco retido imaterial no contexto dos resseguros efetuados.

Os prémios emitidos relativos a contratos de seguro não vida e os custos de aquisição associados são reconhecidos como proveito e custo ao longo dos correspondentes períodos de risco, através da movimentação da provisão para prémios não adquiridos.

A provisão para prémios não adquiridos corresponde ao valor dos prémios emitidos de contratos de seguro não vida imputáveis a exercícios seguintes, ou seja, a parte correspondente ao período desde a data de

encerramento da demonstração da posição financeira até ao final do período a que o prémio se refere e é calculada para cada contrato em vigor.

Na provisão para sinistros (Nota 32) é registado o valor estimado das indemnizações a pagar por sinistros já ocorridos, incluindo os sinistros já ocorridos e não participados, e os custos administrativos a incorrer com a regularização futura dos sinistros que atualmente se encontram em processo de gestão. As provisões registadas pela Sonae não são descontadas.

As provisões técnicas de resseguro cedido (Ativo – Nota 13) são determinadas aplicando os critérios descritos acima para o seguro concedido, tendo em atenção as percentagens de cessão, bem como outras cláusulas existentes nos tratados em vigor.

Com referência a cada data de apresentação de demonstrações financeiras, a Sonae avalia a existência de indícios de imparidade ao nível dos ativos originados por contratos de seguro e de resseguro.

2.21 Informação por segmentos

A informação relativa à informação financeira ao nível dos segmentos de negócio identificados é incluída na Nota 6.

2.22 Reservas legais, outras reservas e resultados transitados

Reserva legal:

A legislação comercial Portuguesa estabelece que pelo menos 5% do resultado líquido anual tem que ser destinado ao reforço da Reserva legal até que esta represente pelo menos 20% do capital social. Esta reserva não é distribuível, a não ser em caso de liquidação, mas pode ser utilizada para absorver prejuízos, depois de esgotadas todas as outras reservas, e para incorporação no capital.

Reservas de cobertura:

As reservas de cobertura refletem as variações de justo valor dos instrumentos derivados de cobertura de “cash flow” que se consideram eficazes (Nota 2.13.i), sendo que a mesma não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.

Reservas de conversão:

A rubrica de reservas de conversão corresponde ao efeito da conversão de demonstrações financeiras de entidades com moeda funcional distinta do Euro, conforme referido na Nota 2.2.d).

Reservas de justo valor:

Esta rubrica integra o efeito positivo e negativo da reavaliação ao justo valor de investimentos disponíveis para venda conforme referido na Nota 2.13.a).

Reservas para planos de incentivo de médio prazo, incluído em “outras reservas”:

De acordo com a IFRS 2 – ‘Pagamentos com base em ações’, a responsabilidade com os planos de incentivo de médio prazo liquidados através da entrega de ações próprias é registada, a crédito, na rubrica de “Reservas para planos de incentivo de médio prazo”, sendo que tal reserva não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.

2.23 Prémio de opção embutida em obrigações convertíveis

A reserva constituída corresponde à valorização inicial da parcela dos instrumentos compostos que cumpre com a definição de instrumento de capital próprio (Nota 2.13.f)). Esta reserva não é distribuível sendo transferida para resultados transitados ou para outras reservas na data de maturidade ou sendo reconhecida como prémio no caso de existir a emissão de ações da própria Sociedade para fazer face às obrigações convertidas em ações.

3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

3.1 Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade associada e tentando mitigar eventuais impactos negativos nos resultados da Sonae decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente, e quando são utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade operacional da Sonae, não contrata, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade dos seus negócios.

Devido à natureza diversificada da Sonae, esta está exposta a uma diversidade de riscos financeiros pelo que, quando aplicável, cada negócio é responsável por, definir as suas próprias políticas de gestão de risco financeiro, acompanhar a sua exposição individual e implementar as políticas aprovadas. Assim sendo, para alguns riscos, não existem políticas de gestão de riscos transversais a toda Sonae, mas sim quando apropriado, políticas de risco individuais e adaptadas às características de cada negócio podendo, todavia, existir princípios orientadores comuns. As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível das Comissões Executivas e/ou Conselho de Administração, consoante o caso de cada área de negócio e os riscos são identificados e monitorizados pelos respetivos Departamentos Financeiros e de Tesouraria. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo das Sociedades.

A Comissão de Finanças coordena e analisa, entre outras responsabilidades, as políticas de gestão de riscos financeiros globais da Sonae. O Departamento de Finanças da Sonae Holding é responsável por consolidar e medir a exposição consolidada dos riscos financeiros da Sonae para efeitos de reporte sendo também responsável por apoiar cada negócio na gestão individual dos riscos de moeda, taxa de juro, bem como os riscos de liquidez e de refinanciamento através do Corporate Dealing Desk. As posições são registadas num sistema central (Treasury Management System) e o controlo e elaboração de relatórios é efetuado quer ao

nível do negócio, numa base diária, quer numa base consolidada para a reunião mensal da Comissão de Finanças.

3.2 Risco de Crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte e manifesta-se em duas vertentes principais:

3.2.1) Risco de Crédito associado a Instrumentos Financeiros

Na gestão do 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 associadas, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae:

- Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, as empresas da Sonae só executam operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que apresentem um elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating tendo em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
- Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi definida com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);
- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível e onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições; e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;
- Pontualmente existem negócios que podem definir um limite máximo de exposição por contraparte ou regras ainda mais conservadoras do que as atrás descritas;
- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito definidos, a Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas, no que diz respeito a instrumentos financeiros. No entanto, a exposição a cada contraparte resultante dos instrumentos financeiros contratados e as notações de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pelos respetivos Departamentos Financeiros e os desvios reportados à Comissão Executiva / Conselho de Administração respetivo(a) e à Comissão de Finanças.

3.2.2) Risco de Crédito nas atividades comercial e operacional de cada negócio

Neste caso devido às especificidades de cada negócio, e consequentemente da diferente tipologia dos riscos de crédito, cada negócio determina qual a política mais apropriada, estando as mesmas abaixo descritas. Todavia as políticas pautam-se por alguns princípios transversais de prudência, conservadorismo e implementação de mecanismos de controlo.

- Unidades de Retalho

O risco de crédito é bastante reduzido, considerando que a maioria das transações é a pronto pagamento. Nas restantes, o relacionamento com os clientes é controlado através de um sistema de recolha de informação financeira e qualitativa, prestada por entidades reconhecidas que fornecem informação de riscos, que permitem avaliar a viabilidade dos clientes e a necessidade de utilização de instrumentos que visam a redução do risco de crédito como seguros de crédito, garantias bancárias, cartas de crédito ou outros. O risco de crédito no relacionamento com fornecedores surge na sequência de adiantamentos ou débitos de receitas comerciais e é mitigado pela expectativa de manutenção do relacionamento comercial.

- Sonae IM

No negócio de Multimédia e Sistemas de Informação a exposição ao risco de crédito está maioritariamente associada às contas a receber decorrentes da sua atividade operacional. A gestão deste risco tem por objetivo garantir a efetiva cobrança dos seus créditos nos prazos estabelecidos sem afetar o equilíbrio financeiro do negócio. A Sonaecom recorre a agências de avaliação de crédito e possui departamentos específicos de controlo de crédito, cobrança e de gestão de processos em contencioso, que contribuam para mitigar este risco.

Nos restantes negócios da Sonae IM o risco de crédito no âmbito da atividade operacional corrente é controlado através de um sistema de recolha de informação financeira e qualitativa, prestada por entidades reconhecidas que fornecem informação de riscos, que permitem avaliar a viabilidade dos clientes no cumprimento das suas obrigações, visando a redução do risco de concessão de crédito.

- Sonae Sierra – Empreendimento conjunto

O risco de crédito resulta essencialmente do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais geridos pelo negócio e das restantes dívidas de terceiros. O acompanhamento do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais, é efetuado pela adequada avaliação de risco efetuada antes da aceitação de lojistas nos centros comerciais e pelo adequado acompanhamento dos limites de crédito atribuídos a cada lojista.

- NOS – Empreendimento conjunto

A NOS está sujeita ao risco de crédito nas suas atividades operacionais e de tesouraria. O risco de crédito relacionado com operações está, essencialmente, relacionado com créditos de serviços prestados a clientes. Este risco é monitorizado numa base regular de negócio, sendo que o objetivo da gestão é: i) limitar o crédito concedido a clientes, considerando o prazo médio de recebimentos de cada cliente; ii)

monitorizar a evolução do nível de crédito concedido; e iii) realizar análises de imparidade aos valores a receber numa base regular.

- Sonae Holding

A Sonae Holding não tem qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações. Como tal numa base regular, a empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de 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, aplicando os princípios referidos no ponto 3.2.1).

Adicionalmente a Sonae Holding poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfólio (compra ou venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, etc.) com a supervisão da Comissão Executiva.

O montante relativo a clientes, outros devedores e outros ativos apresentados nas demonstrações financeiras consolidadas, os quais se encontram líquidos de imparidades, representam a máxima exposição da Sonae ao risco de crédito.

3.3 Risco de Liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão e detém uma carteira diversificada de financiamentos de longo prazo, constituída entre outros por mútuos e operações estruturadas, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. A 31 de dezembro de 2016, o total da dívida bruta consolidada (excluindo suprimentos) é de 1.571 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2015 era de 1.587 milhões de euros) excluindo os contributos das parcerias Sonae Sierra e NOS que são mensurados pelo método da equivalência patrimonial.

O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, as empresas da Sonae têm a capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos. Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis (até 360 dias);
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados, que permitem nalguns casos desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
- Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;

- Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, ajustada pelo montante já pré-financiado com linhas de longo prazo disponíveis e caixa e equivalente de caixa, mediante a emissão de dívida de longo prazo de modo a evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 2016 a maturidade média da dívida da Sonae, é de aproximadamente 4,4 anos (2015: 4,2 anos) excluindo os contributos dos empreendimentos conjuntos Sonae Sierra e NOS que consolidam pelo método da equivalência patrimonial;

- Negociações de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;

- Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;

- Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A margem de erro necessária dependerá do grau de confiança na previsão de tesouraria e será determinado pelo negócio. A fiabilidade das previsões de tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

A análise da maturidade de cada um dos instrumentos financeiros passivos, é apresentada nas Notas 24, 25, 29 e 30, com valores não descontados e tendo por base o cenário mais pessimista, isto é, o período mais curto em que o passivo se torna exigível.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A 31 de dezembro de 2016, o montante de empréstimos consolidados com vencimento em 2017 é de 361 milhões de euros (313 milhões de euros com vencimento para 2016) e em 31 de dezembro de 2016 a Sonae tinha linhas de crédito consolidadas disponíveis no valor de 109 milhões de euros (123 milhões de euros em 2015) com compromisso inferior ou igual a um ano e 439 milhões de euros (341 milhões de euros em 2015) com compromisso superior a um ano.

Adicionalmente a Sonae possuía em 31 de dezembro de 2016 uma reserva de liquidez constituída por Caixa e equivalentes de caixa e Investimentos correntes de 341 milhões de euros (283 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015).

Face ao anteriormente exposto, a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos da atividade operacional e das aplicações financeiras, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes.

3.4 Risco de taxa de juro

3.4.1) Políticas

Uma vez que cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não há uma política única para a Sonae, mas sim políticas individuais adaptadas ao tipo de exposição existente e que são descritas abaixo. Como anteriormente mencionado, ao nível consolidado, na Comissão de Finanças, bem como ao nível de cada negócio, a exposição da Sonae é regularmente monitorizada. Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de juro transversal, relativamente à contratação de derivados para gerir o risco de taxa de juro, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae, abaixo referidos:

- A atividade de cobertura das empresas da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficiência na cobertura;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberta;
- Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da respetiva empresa, ou no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro não seja superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;
- As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no ponto 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;
- Na determinação do justo valor das operações de cobertura, a Sonae utiliza determinados métodos, tal como modelos de avaliação de opções e de atualização de fluxos de caixa futuros, e utiliza determinados pressupostos que são baseados nas condições de taxas de juro, câmbio, volatilidades, etc. de mercado prevaletentes à data da demonstração da posição financeira. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação;

- Todas as transações tendencialmente deverão ser documentadas seguindo os contratos tipo definidos pelo ISDA - International Swaps and Derivatives Association;

- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.

- Unidades de Retalho

A exposição do negócio à taxa de juro decorre essencialmente dos empréstimos de longo prazo que são constituídos na sua maioria por dívida indexada à Euribor.

O objetivo da Sonae Investimentos é limitar a volatilidade dos cash-flows e resultados tendo em conta o perfil da sua atividade operacional através da utilização de uma adequada combinação de dívida a taxa fixa e variável. A política da Sonae permite a utilização de derivados de taxa de juro para redução da exposição às variações da Euribor e não para fins especulativos.

- Sonae IM

No negócio Multimédia e Sistemas de informação a totalidade do endividamento encontra-se indexado a taxas variáveis, expondo o custo da dívida a um risco elevado de volatilidade. O impacto desta volatilidade nos resultados ou no capital próprio da sociedade é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores (i) relativamente baixo nível de alavancagem financeira; (ii) possibilidade de utilização de instrumentos derivados de cobertura do risco de taxa de juro, conforme referido a baixo; (iii) possível correlação entre o nível de taxas de juro de mercado e o crescimento económico, com este a ter efeitos positivos em outras linhas dos resultados consolidados (nomeadamente operacionais) do negócio, por essa via parcialmente compensando os custos financeiros acrescidos (“natural hedge”); e (iv) existência de liquidez ou disponibilidades consolidadas igualmente remuneradas a taxas variáveis.

Os restantes negócios deste segmento de negócios estão expostos ao risco de taxa de juro decorrentes essencialmente dos empréstimos bancários ou de empréstimos remunerados recebidos dos acionistas que são constituídos na sua maioria por dívida indexada à Euribor. O impacto desta volatilidade nos resultados ou no capital próprio da sociedade é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores (i) alavancagem financeira controlada, sendo implementada de forma conservadora no que respeita à utilização de financiamento bancário, e pela (ii) provável correlação entre o nível de taxas de juro de mercado e o crescimento económico, com este a ter efeitos positivos em outras linhas dos resultados (nomeadamente operacionais) de alguns dos negócios, por essa via parcialmente compensando os custos financeiros acrescidos (“natural hedge”).

- Sonae Sierra – Empreendimento conjunto

As receitas e “cash-flows” da Sonae Sierra são minimamente influenciadas pela variação de taxas de juro, na medida em que as disponibilidades do Grupo, bem como os eventuais financiamentos concedidos a outras empresas da Sonae Sierra, se encontram unicamente dependentes da evolução das taxas de juro do Euro, as quais têm, historicamente, uma volatilidade baixa.

Em financiamentos de longo prazo e como forma de cobrir a eventual variação de taxa de juro a longo prazo, a Sonae Sierra contrata, sempre que apropriado, instrumentos financeiros derivados de cobertura de “cash-flows” (“swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro) os quais representam coberturas perfeitas desses financiamentos de longo prazo, tendo em algumas situações optado igualmente por fixar a taxa de juro dos financiamentos nos primeiros anos desses contratos e irá analisar a possibilidade de contratar posteriormente “swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro, para cobrir os seus fluxos de caixa no período remanescente desses contratos de financiamento.

- NOS – Empreendimento conjunto

Os empréstimos obtidos pela NOS, com exceção das obrigações, têm taxas de juro variáveis, o que expõe o Grupo ao risco dos fluxos de caixa das taxas de juro. A NOS adota uma política de cobertura de risco, através da contratação de “swaps” de taxa de juro para cobertura dos pagamentos futuros de juros de empréstimos obrigacionistas e outros empréstimos.

- Sonae Holding e outros

A Sonae Holding está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps e opções). Uma parte significativa da dívida da Sonae Holding encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida a taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando cap's).

A Sonae Holding minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis sem, contudo, ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade, e conseqüentemente uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco ao nível individual é também mitigado pelo facto da Sonae Holding conceder empréstimos às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual, uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.

A atividade de cobertura da Sonae Holding não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e deverá respeitar rigorosamente os princípios atrás definidos.

O Conselho de Administração da Sonaecom aprova os termos e condições dos financiamentos considerados materiais para a Empresa, analisando para tal a estrutura da dívida, os riscos inerentes e as diferentes opções existentes no mercado, nomeadamente quanto ao tipo de taxa de juro (fixo/variável). No âmbito da política acima definida, cabe à Comissão Executiva, através do acompanhamento permanente das condições e das alternativas existentes no mercado, a decisão sobre a contratação pontual de instrumentos financeiros derivados destinados à cobertura do risco de taxa de juro.

3.4.2.) Análises de Sensibilidade

A análise de sensibilidade a alterações de taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os gastos e rendimentos em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor. Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;
- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensados quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo exercício, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);
- Alterações nas taxas de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da empresa (ganho/perda líquida resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano, e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;
- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido consolidado antes de impostos da Sonae em 31 de dezembro de 2016 seria inferior em cerca de 8,8 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2015 seria inferior em cerca de 7 milhões euros).

3.5 Risco de taxa de câmbio

3.5.1) Políticas

A Sonae tem operações a nível internacional, tendo subsidiárias que operam em diferentes jurisdições, estando por isso exposta ao risco de taxa de câmbio. Como cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não está definida uma política uniforme para toda a Sonae, mas sim políticas individuais para cada negócio tal como seguidamente descrito. A exposição da Sonae ao risco de taxa de câmbio está presente a dois níveis: risco de transação (riscos cambiais relativos aos fluxos de tesouraria e aos valores dos instrumentos registados na demonstração da posição financeira em que mudanças nas taxas de câmbio têm um impacto sobre os resultados e fluxos de tesouraria) e risco de translação (riscos cambiais relativos a flutuações do valor do capital investido nas subsidiárias estrangeiras devido a alterações da taxa de câmbio). Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de câmbio transversal no que diz respeito à contratação de derivados para gestão do risco de taxa de câmbio, também se aplicam para todas as empresas da Sonae, com as necessárias adaptações, os princípios referidos no ponto 3.4.1).

- Unidades de Retalho

O impacto nas demonstrações financeiras das variações nas taxas de câmbio é reduzido, na medida em que a maior parte dos fluxos operacionais são contratados em euros. A Sonae Investimentos está maioritariamente exposta ao risco taxa de câmbio através das transações relativas a aquisições de mercadorias em mercados internacionais, sendo estas maioritariamente em USD.

A gestão do risco taxa de câmbio pretende fornecer uma base sólida à tomada de decisão de compra de mercadorias estabelecendo preços de custo conhecidos e estáveis. A cobertura acompanha toda a decisão de compra desde o momento da seleção dos fornecedores até à negociação formal de aquisição.

A exposição é controlada através de um programa de compra de divisas a prazo (forwards) com o objetivo de minorar o impacto negativo ocasionado por variações nas responsabilidades em consequência dos processos de importação em divisas distintas do euro.

- Sonae IM

O negócio Multimédia e Sistemas de Informação opera internacionalmente e detém subsidiárias a operar no Brasil, no Reino Unido, na Polónia, nos Estados Unidos, no México, na Austrália, no Egipto, na Malásia, no Chile, no Panamá, em Singapura, entre outros, estando assim exposta ao risco de taxa de câmbio.

A política de gestão de risco de taxa de câmbio procura minimizar a volatilidade dos investimentos e operações expressos em moeda externa, contribuindo para uma menor sensibilidade dos resultados da Sonaecom a flutuações cambiais.

Sempre que possível, a Sonaecom tenta realizar coberturas naturais dos valores em exposição, compensando os créditos concedidos e recebidos expressos na mesma moeda. Quando tal não se revele possível ou adequado, a Sonaecom recorre a outros instrumentos derivados de cobertura.

A exposição da Sonaecom ao risco de taxa de câmbio advém, maioritariamente, do facto de algumas das suas subsidiárias relatarem em moeda diferente do Euro, sendo imaterial o risco associado à atividade operacional.

Relativamente ao negócio de Corretagem de Seguros, que é desenvolvido em diferentes áreas geográficas, quando há transações mantidas numa divisa diferente da do país em que a participada opera, a exposição ao risco cambial é minimizada através da contratação de instrumentos derivados de cobertura.

Para os restantes negócios deste segmento o impacto nas demonstrações financeiras das variações nas taxas de câmbio é reduzido, na medida em que a maior parte dos fluxos operacionais são contratados em euros.

- Sonae Sierra – Empreendimento conjunto

A atividade operacional de cada empresa incluída na consolidação é desenvolvida essencialmente no país em que opera e consequentemente a grande maioria das suas transações são mantidas na divisa do país em que a participada opera. A política de cobertura deste risco específico por cada uma das participadas passa por evitar, na medida do possível, a contratação de serviços expressos em divisas.

- NOS – Empreendimento conjunto

O risco de taxa de câmbio está, essencialmente, relacionado com a exposição decorrente de pagamentos efetuados a fornecedores de equipamento terminal e produtores de conteúdos audiovisuais para os negócios da TV por subscrição e audiovisuais, respetivamente. As transações comerciais entre a NOS e estes fornecedores encontram-se denominadas, maioritariamente, em Dólares americanos.

Considerando o saldo de contas a pagar resultante de transações denominadas em moeda diferente da moeda funcional do Grupo, a NOS contrata ou pode contratar instrumentos financeiros, nomeadamente forwards cambiais de curto-prazo de forma a cobrir o risco associado a estes saldos.

- Sonae Holding

A Sonae Holding enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sonae Holding cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a prazo. Para exposições com algum grau de incerteza poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio sujeitas, contudo, à aprovação prévia da Comissão Executiva.

3.5.2) Exposição e Análise de Sensibilidade

A 31 de dezembro de 2016 e de 2015 os montantes de ativos e passivos (em euros) da Sonae registados em moeda diferente da moeda funcional da empresa eram os seguintes:

	Ativos		Passivos	
	31 dez 2016	31 dez 2015	31 dez 2016	31 dez 2015
Euro	-	-	1.402.138	5.655.979
Real Brasileiro	-	-	1.038.401	327.020
Libra Inglesa	1.024.603	1.256.083	660.464	117.870
Dólar Americano	11.781.708	13.646.832	24.789.881	25.242.695
Outras moedas	923.257	614.588	81.146	421.214

Os montantes acima apresentados apenas incluem ativos e passivos monetários denominados em moeda diferente da moeda funcional das filiais ou empreendimentos conjuntos, não representando por isso o risco de translação das demonstrações financeiras. Dado o caráter de curto prazo da generalidade dos ativos e passivos monetários e a magnitude do seu valor líquido, a exposição ao risco cambial é imaterial, não sendo assim apresentada análise de sensibilidade à variação de taxa de câmbio.

3.6 Risco de preço e de mercado

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na Nota 10.

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes da variação do preço da ação da Sonae Holding devido as responsabilidades relativas a política de remuneração descrita no relatório do governo da sociedade a colaboradores Sonae, conforme explicado na Nota 28.

Em 2007, a Sonae contratou um Total Return Swap (TRS), tendo por subjacente, ações da Sonae Holding. Conforme explicado na Nota 22, o Total Return Swap não permitiu o desconhecimento destas ações próprias, e como tal, uma mudança na cotação das ações da Sonae Holding poderá ter um impacto sobre os fluxos de tesouraria por meio do TRS. Se a cotação das ações da Sonae Holding tivesse sido 1% superior/inferior a Sonae teria recebimentos/pagamentos no valor de 877 mil euros (em 31 de dezembro de 2015 a Sonae não teria recebimentos/pagamentos adicionais).

3.7 Risco de capital

A estrutura de capital da Sonae, determinada pela proporção de capital próprio e dívida líquida, é gerida de forma a assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais, maximizar o retorno dos acionistas e otimizar do custo de financiamento.

A Sonae monitoriza periodicamente a sua estrutura de capital, identificando riscos, oportunidades e as necessárias medidas de ajustamento com vista à concretização dos objetivos referidos.

A Sonae apresentou em 2016 um gearing médio (contabilístico) de 0,7x (0,8x em 2015). O gearing médio em valores de mercado em 2016 foi de 0,8x (0,6x em 2015).

4 REEXPRESSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

O Grupo Losan, é um Grupo multinacional sendo a empresa mãe sediada em Espanha, é especializado no negócio grossista de roupa infantil. Esta aquisição teve como objetivo melhorar as competências na cadeia de abastecimento e reforçar a capacidade de expansão internacional da Sonae através de canais grossistas. Estas empresas foram incorporadas no consolidado em 31 de dezembro de 2015 período a partir do qual a Sonae passou a exercer o controlo sobre as suas atividades.

Dada a proximidade da aquisição no final do exercício de 2015, só no decorrer de 2016 foi possível concluir o exercício de atribuição de justo valor e cálculo do Goodwill. O impacto da referida avaliação nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2015 foi o seguinte:

Valores em milhares de euros	31 dez 2015		
	Antes da Reexpressão	Ajustamentos para o justo valor Nota 5.4	Após Reexpressão
Ativos			
Ativos fixos tangíveis e intangíveis	1.787.565	24.691	1.812.256
Goodwill	624.544	(18.960)	605.584
Investimentos	1.244.439	-	1.244.439
Ativos por impostos diferidos	63.870	225	64.095
Outros ativos não correntes	32.530	-	32.530
Ativo não corrente	3.752.948	5.956	3.758.904
Ativo corrente			
Inventários	634.765	-	634.765
Clientes	96.577	(400)	96.177
Outros ativos correntes	244.043	1.417	245.460
Investimentos	82.431	-	82.431
Caixa e equivalentes de caixa	282.752	-	282.752
Ativo corrente	1.340.568	1.017	1.341.585
Ativos não correntes detidos para venda	131.044	-	131.044
Total do ativo	5.224.560	6.973	5.231.533
Passivos			
Empréstimos obtidos	1.272.864	-	1.272.864
Outros passivos não correntes	36.029	-	36.029
Passivos por impostos diferidos	72.760	6.073	78.833
Provisões	38.810	900	39.710
Passivos não correntes	1.420.463	6.973	1.427.436
Empréstimos obtidos	314.263	-	314.263
Fornecedores e outros passivos correntes	1.695.040	-	1.695.040
Total do passivo corrente	2.009.303	-	2.009.303
Total do passivo	3.429.766	6.973	3.436.739
Capital próprio excluindo interesses sem controlo	1.658.490	-	1.658.490
Interesses sem controlo	136.304	-	136.304
Total do capital próprio	1.794.794	-	1.794.794
Total do capital próprio e do passivo	5.224.560	6.973	5.231.533

5 ALTERAÇÕES OCORRIDAS NO PERÍMETRO DE CONSOLIDAÇÃO

5.1 As principais aquisições de subsidiárias ocorridas no exercício findo em 31 de dezembro de 2016

As aquisições de empresas incluídas na consolidação pelo método integral, podem ser analisadas como segue:

FIRMA	Sede social	Percentagem de capital detido	
		À data de aquisição	
		Direto a)	Total b)
Sonae SR - Sports & Fashion			
Grupo Salsa			
1) IVN - Serviços Partilhados, SA	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	50,00%	50,00%
Irmãos Vila Nova, SA	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%
Irmãos Vila Nova III - Imobiliária, SA	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%
IVN Asia Limited	Hong Kong (China)	100,00%	50,00%
Salsa DE GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%
Salsa Distribution USA LLC	New York (EUA)	100,00%	50,00%
Salsa France, S.A.R.L.	Paris (França)	99,99%	50,00%
Salsa Luxembourg, Sàrl	Luxemburgo	100,00%	50,00%
SLS Salsa - Comércio e Difusão de Vestuário, S.A.	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%
SLS Salsa España - Comercio y Difusión de Vestuario, S.A.U.	Pontevedra (Espanha)	100,00%	50,00%
Sonae IM			
Sysvalue-Consult.,Int. e seg. em S.I.,SA	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%
Iberosegur-Soc. Ibérica Med. Seguros,Lda	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%
Inovretail, Lda	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%
Moneris Serviços de Gestão, SA	Lisboa (Portugal)	60,00%	30,01%

a) Considera a participação detida diretamente por uma subsidiária do Grupo;

b) Corresponde á percentagem de interesse detida direta ou indiretamente atribuível aos acionistas da Empresa-mãe, excluindo interesses sem controlo.

1) Empresa-mãe do grupo Salsa.

Os efeitos destas aquisições nas demonstrações financeiras consolidadas podem ser analisados como segue:

Valores em euros	Sonae SR - Sports & Fashion				Sonae IM			
	Grupo Salsa				Outros			
	Valor da Posição Financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	31 dez 2016	Valor da Posição Financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	31 dez 2016
Ativos líquidos adquiridos								
Ativos fixos tangíveis (Nota 8)	12.635.220	15.791.326	28.426.546	29.617.543	13.445	-	13.445	10.102
Ativos intangíveis (Nota 9)	2.477.267	86.470.000	88.947.267	86.891.888	554.218	982.257	1.536.475	1.114.183
Inventários (Nota 14)	20.768.752	-	20.768.752	23.209.980	-	-	-	-
Ativos por impostos diferidos (Nota 19)	1.691.120	1.267.477	2.958.597	2.832.354	9	-	9	-
Outros ativos	17.073.717	172.540	17.246.257	16.265.111	1.112.049	-	1.112.049	550.727
Caixa e equivalentes de caixa	7.501.069	-	7.501.069	3.487.787	214.190	-	214.190	81.334
Empréstimos	(57.408.768)	-	(57.408.768)	(47.868.478)	(372.865)	-	(372.865)	-
Passivos por impostos diferidos (Nota 19)	-	(21.417.032)	(21.417.032)	(21.029.053)	-	(115.718)	(115.718)	(115.718)
Outros passivos	(26.463.665)	(6.035.603)	(32.499.268)	(32.953.247)	(1.114.319)	-	(1.114.319)	(868.731)
Total de ativos líquidos adquiridos	(21.725.288)	76.248.708	54.523.420	60.453.885	406.727	866.539	1.273.266	771.897
Goodwill (Nota 10)			43.364.414				1.907.814	
Interesses sem controlo (Nota 23)			27.261.711				67.536	
Ativos indemnizatórios (Nota 13)			2.463.875				-	
Custo de aquisição			73.090.000				3.113.546	
Pagamentos efetuados			73.090.000				1.519.920	
Valores em dívida			-				1.593.624	
			73.090.000				3.113.544	
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição (Nota 46)								
Pagamentos efetuados			(73.090.000)				(1.519.920)	
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos			7.501.069				214.190	
			(65.588.931)				(1.305.730)	

Valores em euros	Sonae SR - Sports & Fashion		Sonae IM	
	Grupo Salsa		Outros	
	Desde a data de aquisição	12 meses	Desde a data de aquisição	12 meses
Vendas e prestações de serviços	61.438.993	116.628.114	357.263	1.703.459
Outros rendimentos	1.784.677	4.862.315	350.340	184.530
Custo das vendas	(24.310.385)	(50.608.043)	(79.508)	(434.294)
Fornecimentos e serviços externos	(13.786.487)	(26.621.230)	(190.138)	(661.601)
Gastos com pessoal	(10.784.173)	(22.188.418)	(425.543)	(967.549)
Amortizações e depreciações	(3.924.059)	(3.713.742)	(81.480)	(162.470)
Outros gastos e perdas	(649.009)	(2.755.299)	(22.597)	(86.207)
Resultado financeiro	(748.061)	(3.770.954)	(6.426)	140.513
Resultado antes impostos	9.021.496	11.832.743	(98.089)	(283.619)
Imposto sobre o rendimento	(2.681.646)	(3.286.303)	(14.279)	(16.631)
Resultado líquido das operações continuadas	6.339.850	8.546.440	(112.368)	(300.250)
Resultado depois de impostos das operações descontinuadas	(409.391)	(409.391)	-	-
Resultado líquido	5.930.459	8.137.049	(112.368)	(300.250)

A IVN – Serviços Partilhados, SA é detentora da marca Salsa, que é uma marca Portuguesa de jeanswear de renome internacional, reconhecida pela sua capacidade empreendedora e pelo desenvolvimento de produtos inovadores. Sendo uma empresa verdadeiramente internacional, os seus produtos podem ser encontrados em cerca de 2.000 pontos de venda em 32 países.

Esta aquisição enquadra-se nos pilares estratégicos da Sonae, nomeadamente a expansão internacional, a diversificação dos estilos de investimento e o reforço da base de ativos e competências. A Salsa continuará a contar com a atual equipa de gestão e, em consonância com os termos do acordo, os seus resultados serão incluídos na Sonae pelo método de consolidação integral por se considerar que o Grupo controla as atividades relevantes da Salsa, sendo reportados no segmento de “Sports & Fashion” da Sonae SR.

No seguimento desta aquisição foi feita uma avaliação preliminar do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos. O justo valor foi determinado através de diversas metodologias de valorização para cada tipo de ativo ou passivo, com base na melhor informação disponível. Os principais ajustamentos ao justo valor efetuados no âmbito deste processo foram:

- (i) carteira de clientes wholesale e franchising (+35,5 milhões de euros) valorizadas com base na metodologia dos cash-flows descontados, utilizando para o efeito taxas de desconto baseadas no custo médio ponderado do capital do segmento onde as empresas se inserem (11%) e considerando uma taxa média de retenção dos clientes (9,4% para os clientes de wholesale). As referidas carteiras serão amortizadas linearmente com base no prazo médio estimado de retenção dos clientes (10 anos);
- (ii) marca Salsa (+51 milhões de euros) valorizada com base na metodologia dos royalties libertados, utilizando para o efeito taxas de desconto baseadas no custo médio ponderado do capital do segmento onde as empresas se inserem (11%) e uma taxa de royalties de 4%, e para a qual não foi identificada vida definida;
- (iii) ativos imobiliários (+15,8 milhões de euros) valorizados com base numa valorização externa preliminar dos referidos ativos, a qual tinha sido obtida em data anterior à aquisição, estando em curso novo processo de avaliação que ainda não está concluído; e
- (iv) passivos contingentes relativos a obrigações presentes no montante de 6 milhões de euros, sendo que sobre estes foram igualmente reconhecidos o correspondente ativo indemnizatório conforme suportado contratualmente;

Para os restantes ativos e passivos não foram até esta data identificadas diferenças significativas entre o justo valor e o respetivo valor contabilístico. Como habitualmente acontece nas concentrações de atividades empresariais, também nesta operação não foi possível atribuir, em termos contabilísticos, ao justo valor de ativos identificados e de passivos assumidos, uma parte do custo de aquisição, sendo essa componente reconhecida como Goodwill e registada na rubrica de Ativos intangíveis. No entanto, a alocação do preço de compra realizada é preliminar, podendo ainda estar sujeita a alterações até conclusão do período de um ano a contar desde a data de aquisição, conforme permitido pelo IFRS3 – Concentrações Empresariais.

As valorizações acima efetuada correspondem ao Nível 3 de Justo Valor, de acordo com o IFRS 13.

5.2 As principais aquisições de associadas ocorridas no exercício findo em 31 de dezembro de 2016

As aquisições de empresas incluídas na consolidação pelo método de equivalência patrimonial podem ser analisadas como segue:

FIRMA	Sede social	Percentagem de capital detido	
		À data de aquisição	
		Direto	Total
Sonae MC			
S2 Mozambique, SA	Maputo (Moçambique)	30,00%	30,00%
Sonae IM			
Filhet Allard España Correduria de Seguros S.L.	Madrid (Espanha)	35,00%	17,50%
Armilar Venture Partners - Sociedade de Capital de Risco, SA	Lisboa (Portugal)	35,00%	31,49%
Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners II	Lisboa (Portugal)	50,21%	45,17%
Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners III	Lisboa (Portugal)	41,99%	37,78%
Fundo de Capital de Risco Espírito Santo Ventures Inovação e Internacionalização	Lisboa (Portugal)	37,54%	33,77%

Armilar, Armilar II, Armilar III e ESVIINT

Na sequência do anúncio efetuado a 5 de agosto de 2016, a subsidiária Sonae IM, em conjunto com um grupo de investidores celebrou um contrato com o NOVO BANCO, S.A. e a subsidiária deste, ES TECH VENTURES, SGPS, S.A para a aquisição, ao Novo Banco, de unidades de participação em três fundos de capital de risco: o Fundo de Capital de Risco Espírito Santo Ventures Inovação e Internacionalização ('ESVIINT'); o FCR – Espírito Santo Ventures II (atualmente denominado Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners II 'Armilar II') e o Fundo de Capital de Risco Espírito Santo Ventures III (atualmente denominado Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners III 'Armilar III') e da totalidade do capital social da Espírito Santo Ventures – Sociedade de Capital de Risco (atualmente denominada Armilar Venture Partners – Sociedade de Capital de Risco. S.A. 'Armilar') detidas pela sua subsidiária ES TECH VENTURES, SGPS, S.A.. Após aprovação do Banco de Portugal, a transação ficou concluída a 13 de dezembro de 2016.

O Armilar II, Armilar III e ESVIINT têm como finalidade investir o seu património em participações minoritárias, em sociedades com potencial elevado de crescimento e valorização e que tenham subjacente à sua atividade uma base tecnológica ou um conceito de negócio inovador, sendo privilegiados projetos em fase de start-up, early-stage e expansão, tanto em Portugal como a nível internacional. De acordo com a legislação, a gestão dos fundos, está a cargo da sociedade gestora, a qual, têm autonomia relativa às políticas de gestão e investimento, não competindo essa incumbência aos detentores de unidades de participação.

A participação da subsidiária Sonae IM na sociedade gestora é de 35%, não exercendo esta subsidiária, controlo sobre a mesma, tendo sido assumido como justo valor 1 euro, de acordo com a especificidade da transação. Assim, as participações adquiridas no âmbito desta operação foram classificadas como "Investimentos em associadas" (Nota 11).

A alocação do preço de compra dos 3 fundos foi efetuada da seguinte forma:

Valores em euros	31 dez 2016		
	Amilar II	Amilar III	ESVIINT
Ativos líquidos adquiridos			
Investimentos financeiros	80.587.398	69.452.246	18.585.117
Outros ativos correntes	1.172.000	2.682.053	109.180
Caixa e equivalentes de caixa	1.761.897	613.065	92
Empréstimos	(8.965.340)	(7.111.940)	-
Fornecedores	(1.479.656)	(1.533.153)	(23.767)
Outras dívidas de terceiros	(2.535.468)	(1.771.881)	(328.446)
Total de ativos líquidos adquiridos	70.540.831	62.330.390	18.342.176
% Adquirida	50,21%	41,99%	37,54%
Total dos ativos líquidos adquiridos	35.416.004	26.173.814	6.885.820
Preço de aquisição	16.330.035	13.028.803	2.390.500
Goodwill negativo (Nota 11)	19.085.969	13.145.011	4.495.320

O valor de goodwill negativo gerado nesta aquisição originou impostos diferidos passivos no montante de 8,3 milhões de euros (Nota 19).

Atendendo que os fundos reconhecem nas suas contas os investimentos nas participadas pelo justo valor, a alocação inicial do preço de compra foi realizada tendo por base o valor dos capitais próprios das demonstrações financeiras preliminares dos fundos reportadas a 31 de dezembro de 2016, não aprovadas, os quais representam a melhor estimativa à data do justo valor das participações adquiridas.

À data deste relatório, as referidas demonstrações financeiras não se encontram aprovadas, não tendo o grupo ao seu dispor toda a informação necessária para aferir o justo valor atribuído às participadas dos fundos, e concluir a valorização dos ativos líquidos adquiridos.

A contabilização foi determinada provisoriamente, estando sujeita a alterações até à data de conclusão do período de 12 meses a contar da data de aquisição, conforme previsto na IFRS 3 – Concentração de Atividades Empresariais.

No âmbito desta transação, foi ainda adquirida dívida dos fundos Armilar II e Armilar III à Espírito Santo Ventures – Sociedade de Capital de Risco (atualmente denominada “Armilar Venture Partners”, no montante de 1.503.660 euros e 1.274.357 euros, respetivamente, a qual se encontra registada na rubrica “Outros Ativos Não Correntes” (Nota 13).

5.3 As principais alienações de empresas ocorridas no exercício findo em 31 de dezembro de 2016

Em dezembro de 2016, o Grupo alienou a sua filial Imoconti – Sociedade Imobiliária, SA a uma entidade relacionada do grupo Sonae Sierra. Os efeitos desta alienação nas demonstrações financeiras consolidadas podem ser analisados como segue:

Valores em euros	Sonae RP	
	À data de alienação	31 dez 2015
Ativos líquidos alienados		
Ativos fixos tangíveis (Nota 8)	15.960.059	17.114.189
Outros ativos	21.260	19.411
Caixa e equivalentes de caixa	22.792	802
Passivos por impostos diferidos (Nota 19)	(1.282.258)	(1.322.934)
Outros passivos	(6.532.171)	(8.284.509)
Total de ativos líquidos alienados	8.189.682	7.526.959
Suprimentos, operações de tesouraria e juros	6.046.123	
Ganho na alienação (Nota 36)	6.773.227	
Preço da alienação	21.009.032	
Recebimentos efetivados	-	
Montantes a receber no futuro (Nota 16)	21.009.032	
	21.009.032	

Valores em euros	Sonae RP	
	Até à data de alienação	31 dez 2015
Vendas e prestações de serviços	-	-
Outros rendimentos	1.580.669	2.380.637
Outros gastos e perdas	(543.842)	(644.311)
Resultado financeiro	(178.361)	(231.201)
Resultado antes impostos	858.466	1.505.125
Imposto sobre o rendimento	(195.563)	(341.372)
Resultado líquido	662.903	1.163.753

5.4 Imputação do justo valor aos ativos adquiridos e passivos assumidos na aquisição do grupo Losan em 2015

O Grupo Losan é um Grupo multinacional com a empresa mãe sediada em Espanha e é especializado no negócio grossista de roupa infantil. Esta aquisição teve como objetivo melhorar as competências na cadeia de abastecimento e reforçar a capacidade de expansão internacional da Sonae através de canais grossistas. Estas empresas foram incorporadas no consolidado em 31 de dezembro de 2015, período a partir do qual a Sonae passou a exercer o controlo sobre as suas atividades.

Em 31 de dezembro de 2015, dada a proximidade da data de aquisição, não foi possível ao Grupo finalizar a valorização a justo valor dos ativos líquidos adquiridos, a qual foi concluída durante o exercício como segue, tendo o goodwill sido reduzido em aproximadamente 19 milhões de euros conforme evidenciado no quadro seguinte:

Valores em euros	Unidades de Retalho			
	Grupo Losan			
	Valor da Posição Financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	31 dez 2015
Ativos líquidos adquiridos				
Ativos fixos tangíveis	4.281.581	-	4.281.581	4.281.581
Ativos fixos intangíveis (Nota 9)	734.881	24.691.000	25.425.881	734.881
Inventários (Nota 14)	13.451.587	-	13.451.587	13.451.587
Ativos por impostos diferidos (Nota 19)	309.948	225.000	534.948	309.948
Outros ativos	15.681.488	(400.000)	15.281.488	15.681.488
Caixa e equivalentes de caixa	12.006.623	-	12.006.623	12.006.623
Empréstimos	(8.145.659)	-	(8.145.659)	(8.145.659)
Passivos por impostos diferidos (Nota 19)	(359.764)	(6.072.750)	(6.432.514)	(359.764)
Outros passivos	(14.765.358)	(900.000)	(15.665.358)	(14.765.358)
Total de ativos líquidos adquiridos	23.195.327	17.543.250	40.738.577	23.195.327
Goodwill			95.495	19.055.699
Custo de aquisição			40.834.072	42.251.026
Pagamentos efetuados em 2015			42.251.026	42.251.026
Ajuste ao preço (Nota 46)			(1.416.954)	-
			40.834.072	42.251.026
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição (Nota 46)				
Pagamentos efetuados			(40.834.072)	(42.251.026)
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos			12.006.623	12.006.623
			(28.827.449)	(30.244.403)

O justo valor dos ativos líquidos adquiridos foi determinado através de diversas metodologias de valorização para cada tipo de ativo ou passivo, com base na melhor informação disponível. Os principais ajustamentos ao justo valor efetuados no âmbito deste processo foram:

- (i) carteira de clientes wholesale (+13,1 milhões de euros), valorizadas com base na metodologia dos cash-flows descontados, utilizando para o efeito taxas de desconto baseadas no custo médio ponderado do capital do segmento (11%) onde as empresas se inserem e considerando uma taxa média de retenção dos clientes (84% baseado nos dados históricos). As referidas carteiras serão amortizadas linearmente com base no prazo médio estimado de retenção dos clientes (10 anos);

(ii) marca Losan (+11,6 milhões de euros), valorizada com base na metodologia dos royalties libertados e para a qual não foi identificada vida definida; e

(iii) passivos contingentes relativos a obrigações presentes no montante de 0,9 milhões de euros;

6 INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS

A Sonae tem no seu portfólio 4 segmentos principais: as unidades de retalho, a Sonae IM e as duas grandes parcerias nas áreas de Centros Comerciais (Sonae Sierra) e Telecomunicações (NOS). Foram identificados como segmentos de negócios os seguintes:

Nas unidades de retalho o Grupo tem três segmentos:

- a Sonae MC é a unidade de retalho alimentar, possui uma rede de 41 hipermercados Continente, 130 supermercados Continente Modelo, 77 lojas de conveniência Bom Dia, 260 lojas franqueadas Meu Super e 198 parafarmácias Well's;

- a Sonae SR é a unidade de retalho especializado com duas grandes divisões:

- a Worten que está incluída no top 3 de players ibéricos em eletrónica, contando com um portfólio de 235 lojas físicas na Ibéria;

- a Sports&Fashion tem uma rede de 363 lojas próprias de artigos de desporto e vestuário, combinada com uma rede de franchising e inclui ainda as aquisições recentes da Salsa e Losan.

- a Sonae RP dedica-se à otimização da gestão do portfólio de imobiliário do retalho e é composta, principalmente, por lojas que operam sob a marca Continente e sob outras marcas da Sonae SR.

A Sonae IM possui uma estratégia de gestão ativa do portfólio, com o claro objetivo de construir e gerir um portfólio de empresas de base tecnológica ligadas ao retalho e telecomunicações.

Para além dos segmentos acima identificados, a Sonae tem ainda duas grandes parcerias, a Sonae Sierra (centros comerciais) e a ZOPT (a qual detém o controlo sobre a NOS nas telecomunicações).

Estes segmentos foram identificados tendo em consideração o facto de serem unidades do grupo que desenvolvem atividades onde se podem identificar separadamente as receitas e as despesas, em relação às quais é produzida uma informação financeira separada, os seus resultados operacionais são revistos pela gestão e sobre os quais esta toma decisões.

A Sonae está presente em 89 países, incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, franchising e parcerias.

A lista das empresas do Grupo e respetivos negócios estão detalhados nas Notas 50 e 51.

6.1 Informação financeira por segmentos de negócio

A principal informação relativa aos segmentos de negócio existentes em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 é como segue:

31 dez 2016	Volume de negócios	Amortizações e depreciações	Provisões e perdas por imparidade	EBIT	Resultados financeiros ⁽²⁾	Imposto sobre o rendimento ⁽²⁾
Sonae MC	3.686.808.069	90.891.772	1.662.669	112.149.103	-	-
Sonae SR						
Worten	910.303.455	25.294.017	2.815.681	(9.152.360)	-	-
Sports & Fashion	527.299.167	25.127.268	1.396.866	(25.702.036)	-	-
Sonae RP	91.962.156	23.739.373	6.536.987	119.945.354	-	-
Unidades de Retalho	5.216.372.847	165.052.430	12.412.203	197.240.061	(56.571.685)	31.466.626
Sonae IM	258.150.125	14.958.675	4.740.576	(12.187.596)	(2.143.191)	(21.949.527)
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	(98.385.469)	3.095.614	6.406	28.024.117	12.619.909	9.124.274
Total consolidado	5.376.137.503	183.106.719	17.159.185	213.076.582	(46.094.967)	18.641.373

31 dez 2015	Volume de negócios	Amortizações e depreciações	Provisões e perdas por imparidade	EBIT	Resultados financeiros ⁽²⁾	Imposto sobre o rendimento ⁽²⁾
Sonae MC	3.490.025.696	85.806.855	1.939.973	119.760.878	-	-
Sonae SR						
Worten	891.470.876	23.750.199	2.245.532	(12.852.706)	-	-
Sports & Fashion	402.834.310	21.133.375	703.900	(44.094.679)	-	-
Sonae RP	121.266.202	27.487.028	-	121.207.518	-	-
Unidades de Retalho	4.905.597.084	158.177.457	4.889.405	184.021.011	(53.670.088)	19.880.913
Sonae IM	248.979.341	14.770.909	1.678.916	(4.579.149)	(1.612.492)	2.055.292
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	(140.333.801)	54.925	-	26.345.809	(1.629.189)	(1.016.606)
Total consolidado	5.014.242.624	173.003.291	6.568.321	205.787.671	(56.911.769)	20.919.599

	31 dez 2016			31 dez 2015		
	Investimento (CAPEX)	Capital Investido	Dívida Líquida Total ⁽²⁾	Investimento (CAPEX)	Capital Investido	Dívida Líquida Total ⁽²⁾
Sonae MC	167.010.365	629.840.098	-	113.771.108	533.730.705	-
Sonae SR						
Worten	39.439.683	(53.506.754)	-	39.313.761	(18.148.441)	-
Sports & Fashion	112.943.592	372.337.388	-	71.997.061	189.556.528	-
Sonae RP	62.354.568	930.735.887	-	60.418.121	1.046.536.798	-
Unidades de Retalho	381.748.208	1.879.406.619	683.533.046	285.500.051	1.751.675.590	643.978.322
Sonae IM	51.813.972	219.747.878	49.011.868	11.317.601	132.664.890	39.546.259
Outros, eliminações e ajustamentos ⁽¹⁾	3.050.497	1.180.286.753	482.458.145	3.016.966	1.203.292.497	609.314.264
Total consolidado	436.612.677	3.279.441.250	1.215.003.059	299.834.618	3.087.632.977	1.292.838.845

1) Inclui as contas individuais da Sonae;

2) Estas rubricas são acompanhadas pela Gestão de uma forma mais agregada, não são alocadas a cada um dos segmentos identificados acima.

Os intra-grupos do volume de negócios podem ser analisados com segue:

Volume de negócios	31 dez 2016 Intragrupo	31 dez 2015 Intragrupo
Sonae MC	(1.999.094)	(1.983.822)
Sonae SR		
Worten	(4.526.457)	(4.018.262)
Sports & Fashion	(29.091.974)	(29.120.431)
Sonae RP	(81.736.023)	(112.270.462)
Sonae IM	(13.686.480)	(14.928.074)
Outros, eliminações e ajustamentos	(160.000)	(160.000)
Total consolidado	(131.200.028)	(162.481.051)

A rubrica de “Outros, eliminações e ajustamentos” pode ser analisada com segue:

	Volume de Negócios		EBIT	
	31 dez 2016	31 dez 2015	31 dez 2016	31 dez 2015
Intragrupos intersegmentos	(131.200.028)	(162.481.051)	-	-
Contributos das empresas não incluídas nos segmentos	32.814.559	22.147.250	(10.085.948)	(22.646.540)
Metodo equivalência patrimonial	-	-	43.754.559	48.195.730
Outros	-	-	(5.644.493)	796.619
Outros, eliminações e ajustamentos	(98.385.469)	(140.333.801)	28.024.118	26.345.809

	Investimento		Capital Investido	
	31 dez 2016	31 dez 2015	31 dez 2016	31 dez 2015
Intragrupos intersegmentos e Contributos das empresas não individualizados como segmentos	3.050.496	3.016.966	(43.753.616)	(25.111.790)
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	-	-	1.293.795.248	1.214.889.100
Outros investimentos	-	-	17.966.231	105.042.967
Cash settled equity swap ⁽³⁾	-	-	(87.721.109)	(103.720.530)
Dividendos disponíveis	-	-	-	12.192.750
	3.050.496	3.016.966	1.180.286.754	1.203.292.497

3) Instrumento financeiro explicitado da Nota 22.

Todas as medidas de performance estão reconciliadas para as demonstrações financeiras na nota 48.

Os ativos não correntes e as vendas e prestações de serviços por mercado geográfico podem ser detalhados como segue:

Mercados de destino	31 dez 2016		31 dez 2015	
	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino
Portugal	3.979.439.556	4.825.039.745	3.691.581.995	4.543.057.011
Espanha	116.275.357	356.428.492	134.679.867	338.037.728
França	-	55.626.405	-	41.757.068
Inglaterra	-	3.757.817	-	3.792.569
Alemanha	-	4.586.905	-	2.866.129
Itália	-	12.498.905	-	488.730
Brasil	23.458.355	29.220.921	22.571.204	32.544.002
México	1.228.297	6.344.768	594.344	2.415.051
Resto do Mundo	3.374.131	82.633.545	34.564.392	49.284.335
	4.123.775.696	5.376.137.503	3.883.991.802	5.014.242.623



Glossário:

Capital Investido Líquido = Dívida líquida + Capital próprio;

Dívida Líquida = Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes, excluindo a participação de 2,14% na NOS, e outras aplicações de longo prazo;

Outros, eliminações e ajustamentos = Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados por não se enquadrarem em nenhum segmento relatóvel, ou seja estão incluídos para além da Sonae SGPS as empresas identificadas como “Outras” na Nota 50;

Investimento (CAPEX) = Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.

6.2 Informação financeira da Sonae Sierra

Os valores de Ativos, Passivos, Rendimentos e ganhos e Gastos e perdas relativos aos empreendimentos conjuntos estão divulgados na Nota 11. No entanto, tendo em consideração a relevância das demonstrações financeiras da Sonae Sierra e dado que esta está a ser consolidada pelo método da equivalência patrimonial, apresentamos de seguida as situações mais relevantes (os valores divulgados não estão proporcionalizados pela percentagem de detenção e que ascende a 50%).

a) Propriedades de investimento

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015, o movimento ocorrido no valor das propriedades de investimento, foi o seguinte:

Valores em milhares de euros	Propriedades de investimento				
	Em exploração	"Fit Out"	em desenvolvimento ao custo	Adiantamentos	Total
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015 - Reexpresso	864.480	1.927	23.492	1.725	891.624
Adições	4.389	-	21.727	-	26.116
Recebimentos	-	612	-	-	612
Recebimento de Fit-out	-	(333)	-	-	(333)
Variação no justo valor das propriedades de investimento entre anos:					
- Ganhos	96.253	243	-	-	96.496
- Perdas	-	(147)	-	-	(147)
Transferência para ativos disponíveis para venda	(273.337)	(163)	-	-	(273.500)
Diferenças de conversão cambial	-	-	(473)	-	(473)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016 - Reexpresso	691.785	2.139	44.746	1.725	740.395
Adições	6.079	(125)	2.559	-	8.513
Imparidades e abates	-	-	(7.285)	-	(7.285)
Alienações	-	-	(427)	-	(427)
Recebimento de Fit-out	-	(834)	-	-	(834)
Variação no justo valor das propriedades de investimento entre anos:					
- Ganhos	69.290	402	-	-	69.692
- Perdas	(4.349)	-	-	-	(4.349)
Diferenças de conversão cambial	-	-	28	-	28
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	762.805	1.582	39.621	1.725	805.733

As adições de propriedades de investimento em desenvolvimento ao custo, nos montantes de 2.559 milhares de euros e 21.727 milhares de euros nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015, respetivamente, referem-se a um projeto na Alemanha cuja data estimada de abertura é 2019.

O montante de 273.500 milhares de euros reconhecido como “Transferência para ativos disponíveis para venda” refere-se a ativos que se classificaram como ativos detidos para venda no final de 2015.

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 o montante das propriedades de investimento em exploração e a informação sobre a hierarquia de justo valor pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2016			31 dez 2015 - Reexpresso		
	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	milhares de euros Nivel 3	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	milhares de euros Nivel 3
Península Ibérica	7,50% e 10,85%	5,75% e 9,10%	650.260	8,00% e 11,41%	6,25% e 9,50%	584.037
Resto da Europa	8,50% e 10,30%	6,75% e 8,50%	112.545	9,05% e 10,30%	7,30% e 8,50%	107.748
			762.805			691.785

O justo valor de cada propriedade de investimento em exploração foi determinado através de avaliação reportada à data de relato, efetuada essencialmente por entidades especializadas independentes (Cushman & Wakefield e Jones Lang LaSalle).

A avaliação destas propriedades de investimento foi efetuada de acordo com os “Practice Statements” do “RICS Appraisal and Valuation Manual” publicado pelo “The Royal Institution of Chartered Surveyors” (“Red Book”), sedado em Inglaterra.

A metodologia adotada para calcular o valor de mercado das propriedades de investimento envolve a preparação de projeções de ganhos e perdas a 10 anos de cada centro comercial adicionadas do valor residual, que corresponde a uma perpetuidade calculada com base nos ganhos líquidos do 11º ano e uma taxa de rendibilidade de mercado (“Exit yield” ou “cap rate”). Estas projeções são depois descontadas para a data de avaliação a uma taxa de desconto de mercado. As projeções não são previsões do futuro, mas apenas refletem a melhor estimativa do avaliador quanto à atual visão do mercado relativamente aos proveitos e custos futuros de cada propriedade. A taxa de rendibilidade e a taxa de desconto são definidas de acordo com o mercado de investimento local e institucional sendo a razoabilidade do valor de mercado obtido de acordo com a metodologia acima, igualmente testado também em termos da taxa de rendibilidade inicial, obtida com o rendimento líquido estimado para o 1º ano das projeções.

Na avaliação das propriedades de investimento, foi igualmente tomado em consideração algumas premissas que, de acordo com a classificação do “Red Book”, são consideradas especiais, nomeadamente, em relação a centros comerciais inaugurados recentemente, nos quais não foram consideradas despesas de investimento eventualmente ainda devidas, em virtude de esses montantes se encontrarem devidamente acrescidos nas demonstrações financeiras anexas.

Em termos de hierarquia de mensuração de justo valor de acordo com o IFRS 13, as propriedades de investimento do Grupo que se encontram valorizadas a justo valor encontram-se todas dentro do nível 3.



A relação existente entre elementos não observáveis e o justo valor das propriedades pode ser descrito como segue:

- uma diminuição das rendas anuais contribui para uma diminuição do justo valor;
- um aumento nas taxas de desconto e de capitalização contribui para uma diminuição do justo valor.

Tal como mencionado nos relatórios de avaliação das propriedades de investimento elaborados por entidades especializadas independentes, a determinação do justo valor das mesmas teve em consideração a definição do justo valor da IFRS 13 a qual é concordante com a definição de valor de mercado definido nas normas internacionais de avaliação das propriedades de investimento.

b) Aquisição e alienação de empresas

As principais alienações de empresas ocorridas em 2016 foram as seguintes:

Durante o ano de 2016 a Sierra B.V. e uma das suas subsidiárias, Luz del Lajo B.V., alienaram 100% do capital das entidades Estação Viana- Centro Comercial, S.A. (“Estação Viana”), Project Sierra 8 B.V. detentora de 100% do Algarveshopping- Centro Comercial, S.A. (“Algarveshopping”) e Luz del Tajo Centro Comercial S.A. (“Luz del Tajo”) à Iberia Shopping Centre Venture Cooperatief UA (“Iberia Coop”) pelo montante de 184.601 milhares de euros. Estas vendas geraram um ganho líquido de 37.164 milhares de euros (líquido de despesas de transação no montante 3.869 milhares de euros). Estas entidades tinham sido classificadas como detidas para venda em 2015.

Em dezembro de 2016, a Sierra Investments Holding B.V. alienou 100% do capital da Project Guia, S.A. (“Project Guia”) à Iberia Shopping Centre Venture Cooperatief UA (“Iberia Coop”) pelo montante de 951 milhares de euros. Esta transação gerou uma perda de 63 milhares de euros.

Como o Grupo detém 10% da Iberia Coop, estas entidades passaram a ser classificada como associadas e mensuradas pelo método da equivalência patrimonial.

c) Goodwill

O valor do Goodwill associado à Sonae Sierra é alocado a cada uma das empresas que detém propriedades de investimento. Os testes de imparidade são efetuados por comparação com o “Net Asset Value” à data da demonstração da posição financeira das participações que detêm as referidas propriedades.

O “Net Asset Value” resulta da valorização das propriedades de investimento a valores de mercado (Open Market Value) não incluindo a dedução de impostos diferidos sobre mais-valias não realizadas.

6.3 Informação financeira da Zopt

As demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT (empreendimento conjunto que controla a NOS) e da NOS a 31 de dezembro de 2016 e de 2015, incorporados nas demonstrações financeiras da Sonae através da ZOPT pelo método da equivalência patrimonial (Nota 11).

O valor da demonstração de resultados da ZOPT resulta do resultado líquido do exercício da NOS, do resultado líquido do exercício da ZOPT e dos impactos em resultados do processo de alocação do justo valor aos ativos e passivos adquiridos pela ZOPT.

As demonstrações financeiras consolidadas da NOS a 31 de dezembro de 2016 e de 2015, incorporadas nas demonstrações financeiras consolidadas da Sonaecom através da ZOPT pelo método da equivalência patrimonial podem ser resumidas como segue:

Valores em milhares de euros	31 dez 2016	31 dez 2015
Ativos		
Ativos fixos tangíveis	1.158.181	1.167.538
Ativos intangíveis	1.158.779	1.178.559
Ativos por impostos diferidos	117.302	122.539
Outros ativos não correntes	18.740	41.496
Ativo não corrente	2.453.002	2.510.132
Clientes	348.926	347.837
Caixa e equivalentes a caixa	2.313	9.948
Outros ativos correntes	178.400	108.577
Ativo corrente	529.639	466.362
Total do ativo	2.982.641	2.976.494
Passivos		
Empréstimos obtidos	972.003	979.422
Provisões	146.287	139.484
Outros passivos não correntes	50.406	31.837
Passivos não correntes	1.168.696	1.150.743
Empréstimos obtidos	224.692	178.022
Fornecedores	238.828	327.485
Outros passivos correntes	297.327	256.722
Total do passivo corrente	760.847	762.229
Total do passivo	1.929.543	1.912.972
Capital próprio excluindo interesses sem controlo	1.044.057	1.054.092
Interesses sem controlo	9.041	9.430
Total do capital próprio	1.053.098	1.063.522
Total do capital próprio e do passivo	2.982.641	2.976.494

Valores em milhares de euros	31 dez 2016	31 dez 2015
Receitas totais	1.514.969	1.444.305
Gastos e perdas		
Gastos diretos e fornecimentos e serviços externos	(642.190)	(656.555)
Amortizações	(391.555)	(339.294)
Outros gastos	(338.452)	(301.681)
	(1.372.197)	(1.297.530)
Resultados financeiros	(30.549)	(32.145)
Imposto sobre o rendimento	(22.226)	(32.138)
Resultado líquido consolidado do exercício	89.997	82.492
Atribuível aos interesses sem controlo	(385)	(228)
Atribuível a acionistas da empresa mãe	90.382	82.720

7 CLASSES DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Os instrumentos financeiros, de acordo com as políticas descritas na Nota 2.13, foram classificados como segue:

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Ativos financeiros	Notas	Empréstimos e contas a receber	Ativos registrados ao justo valor por resultados	Disponíveis para venda	Derivados (Nota 26)	Sub-total	Ativos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
A 31 de dezembro de 2016								
Ativos não correntes								
Outros investimentos	12	9.966.231	-	10.818.219	-	20.784.450	-	20.784.450
Outros ativos não correntes	13	18.640.416	-	-	-	18.640.416	585.750	19.226.166
		28.606.647	-	10.818.219	-	39.424.866	585.750	40.010.616
Ativos correntes								
Clientes	15	116.003.860	-	-	-	116.003.860	-	116.003.860
Outras dívidas de terceiros	16	83.961.449	-	-	-	83.961.449	-	83.961.449
Investimentos	12	161.050	-	-	4.207.972	4.369.022	-	4.369.022
Caixa e equivalentes de caixa	20	340.920.458	-	-	-	340.920.458	-	340.920.458
		541.046.817	-	-	4.207.972	545.254.789	-	545.254.789
		569.653.464	-	10.818.219	4.207.972	584.679.655	585.750	585.265.405
A 31 de dezembro de 2015 - Reexpresso								
Ativos não correntes								
Outros investimentos	12	9.996.932	-	19.552.729	-	29.549.661	-	29.549.661
Outros ativos não correntes	13	12.463.292	-	-	-	12.463.292	19.147.335	31.610.627
		22.460.224	-	19.552.729	-	42.012.953	19.147.335	61.160.288
Ativos correntes								
Clientes	15	96.177.303	-	-	-	96.177.303	-	96.177.303
Outras dívidas de terceiros	16	68.521.667	-	-	-	68.521.667	9.984.877	78.506.544
Investimentos	12	128.080	79.796.807	-	2.506.087	82.430.974	-	82.430.974
Caixa e equivalentes de caixa	20	282.751.583	-	-	-	282.751.583	-	282.751.583
		447.578.633	79.796.807	-	2.506.087	529.881.527	9.984.877	539.866.404
		470.038.857	79.796.807	19.552.729	2.506.087	571.894.480	29.132.212	601.026.692

Passivos financeiros	Notas	Derivados (Nota 26)	Passivos financeiros registrados pelo custo amortizado	Sub-total	Passivos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
A 31 de dezembro de 2016						
Passivos não correntes						
Empréstimos bancários	24	-	507.884.174	507.884.174	-	507.884.174
Empréstimos obrigacionistas	24	-	695.803.279	695.803.279	-	695.803.279
Credores por locação financeira	24 e 25	-	1.463.520	1.463.520	-	1.463.520
Outros empréstimos	24	-	4.676.660	4.676.660	-	4.676.660
Outros passivos não correntes	27	-	2.542.407	2.542.407	19.014.981	21.557.388
		-	1.212.370.040	1.212.370.040	19.014.981	1.231.385.021
Passivos correntes						
Empréstimos bancários	24	-	350.365.080	350.365.080	-	350.365.080
Empréstimos obrigacionistas	24	-	7.998.517	7.998.517	-	7.998.517
Credores por locação financeira	24 e 25	-	1.079.629	1.079.629	-	1.079.629
Outros empréstimos	24	358.117	1.411.067	1.769.184	-	1.769.184
Fornecedores	29	-	1.136.655.247	1.136.655.247	-	1.136.655.247
Outras dívidas a terceiros	30	-	200.640.232	200.640.232	-	200.640.232
		358.117	1.698.149.772	1.698.507.889	-	1.698.507.889
		358.117	2.910.519.812	2.910.877.929	19,014.981	2.929.892.910
A 31 de dezembro de 2015 - Reexpresso						
Passivos não correntes						
Empréstimos bancários	24	-	566.306.612	566.306.612	-	566.306.612
Empréstimos obrigacionistas	24	-	697.562.099	697.562.099	-	697.562.099
Credores por locação financeira	24 e 25	-	3.231.481	3.231.481	-	3.231.481
Outros empréstimos	24	-	5.764.682	5,764.682	-	5,764.682
Outros passivos não correntes	27	-	5,481.467	5,481.467	30,547.413	36,028.880
		-	1,278,346,341	1,278,346,341	30,547,413	1,308,893,754
Passivos correntes						
Empréstimos bancários	24	-	258.655.767	258.655.767	-	258.655.767
Empréstimos obrigacionistas	24	-	49.962.081	49.962.081	-	49.962.081
Credores por locação financeira	24 e 25	-	3.691.782	3,691.782	-	3,691.782
Outros empréstimos	24	860.503	1,092.795	1,953.298	-	1,953.298
Fornecedores	29	-	1,161,697,200	1,161,697,200	-	1,161,697,200
Outras dívidas a terceiros	30	-	199,513,809	199,513,809	-	199,513,809
		860.503	1,674,613,434	1,675,473,937	-	1,675,473,937
		860.503	2,952,959,775	2,953,820,278	30,547,413	2,984,367,691

Instrumentos financeiros reconhecidos a justo valor

O Grupo aplica a IFRS 13 – Mensuração ao justo valor. Esta requer que o justo valor seja divulgado de acordo com a hierarquia de justo valor em que se encontra:

	31 dez 2016			31 dez 2015 - Reexpresso		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros mensurados a justo valor						
Investimentos	-	-	8.000.000	79.796.807	-	15.249.229
Derivados	-	4.207.972	-	-	2.506.087	-
	-	4.207.972	8.000.000	79.796.807	2.506.087	15.249.229
Passivos financeiros mensurados a justo valor						
Derivados	-	358.117	-	-	860.503	-
	-	358.117	-	-	860.503	-

8 ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, o movimento ocorrido no valor dos ativos fixos tangíveis, bem como nas respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto:							
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	1.668.538.078	1.286.938.925	22.505.451	121.438.766	40.325.250	27.306.513	3.167.052.983
Investimento	7.575.725	1.947.749	60.340	1.036.837	28.021	155.389.676	166.038.348
Aquisições de filiais	5.088.587	1.274.558	401.035	2.099.195	933.097	-	9.796.472
Desinvestimento	(171.141.961)	(74.262.342)	(1.475.015)	(9.248.179)	(1.829.783)	(9.287.537)	(267.244.817)
Variações cambiais	(343.103)	(118.071)	(88.116)	(677.368)	(3.033)	(1.357)	(1.231.048)
Transferências	(169.686.894)	115.995.429	1.582.589	14.980.205	3.513.549	(149.152.440)	(182.767.562)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016	1.340.030.432	1.331.776.248	22.986.284	129.629.456	42.967.101	24.254.855	2.891.644.376
Investimento	19.651.941	5.104.021	358.337	1.122.012	753.393	239.302.839	266.292.543
Aquisições de filiais (Nota 5.1)	38.596.783	12.121.189	1.851.477	4.655.788	1.474.657	54.012	58.753.906
Desinvestimento	(32.046.800)	(59.029.925)	(1.297.318)	(6.217.287)	(1.387.274)	(1.419.331)	(101.397.935)
Alienações de filiais (Nota 5.3)	(23.843.817)	(2.667.983)	-	(35.456)	-	-	(26.547.256)
Variações cambiais	154.035	109.918	43.287	476.279	(3.195)	21.068	801.392
Transferências	28.550.401	150.827.286	1.886.202	15.674.609	2.947.941	(231.228.950)	(31.342.511)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	1.371.092.975	1.438.240.754	25.828.269	145.305.401	46.752.623	30.984.493	3.058.204.515
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas							
Saldo inicial 1 de janeiro de 2015	432.793.307	783.680.414	18.382.649	95.222.909	35.025.823	-	1.365.105.102
Depreciações do exercício	23.807.895	104.278.761	1.179.174	10.229.281	2.469.045	-	141.964.156
Perdas por imparidade do exercício (Nota 32)	-	1.198.626	(3.369)	68.526	5.392	-	1.269.175
Aquisições de filiais	1.923.295	1.154.741	362.563	1.438.103	591.458	-	5.470.160
Desinvestimento	(37.525.897)	(61.420.408)	(1.404.618)	(8.699.390)	(1.774.506)	-	(110.824.819)
Variações cambiais	(308.298)	(57.423)	(52.348)	(492.214)	(1.308)	-	(911.591)
Transferências	(53.327.632)	(728.587)	58.933	22.350	432.341	-	(53.542.595)
Saldo inicial 1 de janeiro de 2016	367.362.670	828.106.124	18.522.984	97.789.565	36.748.245	-	1.348.529.588
Depreciações do exercício	21.341.732	106.583.600	1.425.676	11.805.832	2.902.388	-	144.059.228
Perdas por imparidade do exercício (Nota 32)	6.572.324	2.177.208	4.177	94.270	5.869	110.824	8.964.672
Aquisições de filiais (Nota 5.1)	16.217.062	7.761.499	1.240.310	4.146.189	948.855	-	30.313.915
Desinvestimento	(5.308.206)	(48.900.527)	(1.234.329)	(5.839.121)	(1.312.196)	-	(62.594.379)
Alienações de filiais (Nota 5.3)	(7.883.758)	(2.667.983)	-	(35.456)	-	-	(10.587.197)
Variações cambiais	148.899	44.163	22.226	343.234	(1.804)	-	556.718
Transferências	(476.933)	(11.606.204)	(168.493)	(967.009)	(288.869)	-	(13.507.508)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	397.973.790	881.497.880	19.812.551	107.337.504	39.002.488	110.824	1.445.735.037
Valor líquido							
A 31 de dezembro de 2015 Reexpresso	972.667.762	503.670.124	4.463.300	31.839.891	6.218.856	24.254.855	1.543.114.788
A 31 de dezembro de 2016	973.119.185	556.742.874	6.015.718	37.967.897	7.750.135	30.873.669	1.612.469.478

O investimento inclui a aquisição de ativos de aproximadamente 238 milhões de euros (164 milhões de euros em 2015), associados essencialmente a aberturas e operações de remodelação de lojas dos segmentos de retalho do Grupo.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

O desinvestimento nos exercícios de 2016 e 2015 podem ser analisados como segue:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto:							
Desinvestimento	(660.641)	(57.422.135)	(1.297.318)	(6.217.287)	(1.387.274)	(1.419.331)	(68.403.986)
"Sale and Leaseback"	(31.386.159)	(1.607.790)	-	-	-	-	(32.993.949)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	(32.046.800)	(59.029.925)	(1.297.318)	(6.217.287)	(1.387.274)	(1.419.331)	(101.397.935)
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas							
Desinvestimento	(566.623)	(47.725.521)	(1.234.329)	(5.839.121)	(1.312.196)	-	(56.677.790)
"Sale and Leaseback"	(4.741.583)	(1.175.006)	-	-	-	-	(5.916.589)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	(5.308.206)	(48.900.527)	(1.234.329)	(5.839.121)	(1.312.196)	-	(62.594.379)
Valor líquido							
Desinvestimento	(94.018)	(9.696.614)	(62.989)	(378.166)	(75.078)	(1.419.331)	(11.726.196)
Sale and Leaseback	(26.644.576)	(432.784)	-	-	-	-	(27.077.360)

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto:							
Desinvestimento	(7.211.982)	(66.727.064)	(1.475.015)	(9.248.179)	(1.829.783)	(9.287.537)	(95.779.560)
"Sale and Leaseback"	(163.929.979)	(7.535.278)	-	-	-	-	(171.465.257)
Saldo final a 31 de dezembro de 2015	(171.141.961)	(74.262.342)	(1.475.015)	(9.248.179)	(1.829.783)	(9.287.537)	(267.244.817)
Amortizações e perdas por imparidade acumuladas							
Desinvestimento	(7.021.353)	(54.554.708)	(1.404.618)	(8.699.390)	(1.774.506)	-	(73.454.575)
"Sale and Leaseback"	(32.179.103)	(6.865.700)	-	-	-	-	(39.044.803)
Saldo final a 31 de dezembro de 2015	(39.200.456)	(61.420.408)	(1.404.618)	(8.699.390)	(1.774.506)	-	(112.499.378)
Valor líquido							
Desinvestimento	(190.629)	(12.172.356)	(70.397)	(548.789)	(55.277)	(9.287.537)	(22.324.985)
Sale and Leaseback	(131.750.876)	(669.578)	-	-	-	-	(132.420.454)

Durante os exercícios de 2016 e de 2015 foram registadas diversas operações de "Sale and Leaseback" (ver Nota 35 – Locações operacionais). Os valores contabilísticos dos ativos alienados, no montante de aproximadamente 158 milhões de euros (132,4 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015), encontram-se classificados no movimento acima como desinvestimento do exercício 27 milhões de euros e os restantes estavam registados como ativos não correntes detidos para venda (em 2015 a totalidade do valor estava registado como desinvestimento) (Nota 21). Os ativos alienados correspondem a 16 ativos de retalho alimentar localizados em Portugal (15 ativos em 31 de dezembro de 2015) e 3 lojas da Worten em Espanha. Tais operações resultaram num encaixe financeiro de aproximadamente 230 milhões de euros (184,7 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) tendo gerado uma mais-valia líquida de custos retidos (Nota 31) de aproximadamente, 63,1 milhões de euros (42,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) (Nota 38).

Os ativos tangíveis detidos pela Imoconti, filial alienada no exercício (Nota 5.3), foram arrendados em condições semelhantes aos ativos incluídos nas operações de "Sale and Leaseback", estes ativos representavam 16 milhões de euros na data da alienação, tendo resultado um encaixe financeiro de 21 milhões de euros e uma mais valia de 6,9 milhões de euros (Nota 36).

Os contratos de arrendamento dos ativos em questão, incluindo os da Imoconti, foram considerados locações operacionais, tendo em consideração os indicadores tradicionalmente utilizados para determinar a natureza dos contratos de locação conforme definidos no IAS 17. Estes ativos têm um período inicial de 20 anos, podendo ser alargado o prazo de locação, com condições de mercado, por quatro períodos adicionais de 10 anos, tendo sido considerado pelo Conselho de Administração que apenas era considerado provável que fosse mantido o período inicial de locação, o qual é inferior ao período de vida útil remanescente dos ativos objeto de transação. Para os ativos em Espanha o prazo dos contratos foi de 12 anos, tendo sido considerado o período de 6 e 9 anos (opção de termino antecipado). Foi também considerado que não existe qualquer tipo de obrigação de recompra dos ativos objeto de locação, sendo

que as opções de compra existentes por parte do Grupo são exercíveis com base em preços de mercado, bem como foi também analisado o valor presente dos pagamentos mínimos de locação.

Em desinvestimento estão ainda incluídos cerca de 8,4 milhões de euros relativos ao processo de reestruturação dos novos conceitos de lojas, da Sonae SR, principalmente em Espanha, tendo originado a utilização de perdas por imparidade no valor de 4,5 milhões de euros.

A 31 de dezembro de 2016 a rubrica de transferências inclui o valor líquido de 16,4 milhões de euros dos ativos transferidos para “Ativos não correntes detidos para venda” relativos à Sohimeat, pela perda de controlo desta sociedade em janeiro de 2017 (Nota 21). A 31 de dezembro de 2015 a rubrica de transferências incluía o valor líquido de 131 milhões de euros dos ativos transferidos para “Ativos não correntes detidos para venda” relativos aos imóveis do Retalho Alimentar e da Worten Espanha cuja alienação ocorreu em 2016 conforme mencionado acima (Nota 21).

A maioria dos ativos imobiliários do segmento da Sonae RP (Nota 6) em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, os quais se encontram registados ao custo de aquisição deduzidos de amortizações e imparidades, foram avaliados por entidade especializada independente (Jones Lang LaSalle). As referidas avaliações foram realizadas utilizando o método do rendimento, utilizando para o efeito yields compreendidas entre 6,75% e 9,00% (7,25% e 9,25%, em 2015), estando o justo valor do imóvel na categoria de “Nível 3”, de acordo com a classificação dada pelo IFRS 13. As referidas avaliações suportam os valores dos ativos a 31 de dezembro de 2016, não tendo sido registada qualquer imparidade no exercício sobre estes ativos operacionais. Durante o exercício foi registada uma imparidade no valor de 6,5 milhões de euros sobre um imóvel detido pelo Grupo em resultado da avaliação produzida pela Cushman & Wakefield e que tomou em consideração as últimas alterações do plano diretor municipal aplicável ao referido imóvel.

Os valores mais significativos incluídos na rubrica de “Ativos fixos tangíveis em curso” referem-se aos seguintes projetos:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Portugal	25.828.922	17.356.382
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Espanha	1.610.531	1.030.144
Projetos de lojas Continente para as quais foram efetuados adiantamentos	1.693.500	2.968.500
Outros	1.740.717	2.899.830
	30.873.670	24.254.856

A rubrica de “Perdas por imparidade para ativos fixos tangíveis” pode ser analisada como segue:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Total ativos fixos tangíveis
Perdas por imparidade						
Saldo inicial 1 de janeiro de 2016 Reexpresso	99.853.204	33.179.777	34.330	408.450	88.602	133.564.363
Perdas por imparidade do exercício (Nota 32)	6.572.324	2.177.208	4.177	94.270	116.693	8.964.672
Diminuições no exercício (Nota 32)	(15.988.825)	(7.289.344)	(601)	(131.102)	(18.942)	(23.428.814)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	90.436.703	28.067.641	37.906	371.618	186.353	119.100.221

9 ATIVOS INTANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, o movimento ocorrido no valor dos ativos intangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Propriedade industrial	Software	Outros ativos intangíveis	Ativos intangíveis em curso	Total ativos intangíveis
Ativo bruto:					
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	116.610.221	283.205.409	47.774.431	37.819.101	485.409.162
Investimento	86.237	1.983.007	325.319	45.010.421	47.404.984
Justo valor ativos adquiridos (Nota 5.4)	11.559.000	-	13.132.000	-	24.691.000
Aquisições de filiais	18.486	3.741.493	-	582.266	4.342.245
Desinvestimento	(69.930)	(1.076.304)	-	(378.569)	(1.524.803)
Variações cambiais	551.178	(573.953)	(6.463.658)	111.199	(6.375.234)
Transferências	596.172	52.186.223	(55.813)	(53.026.617)	(300.035)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016 - Reexpresso	129.351.364	339.465.875	54.712.279	30.117.801	553.647.319
Investimento	186.707	3.177.999	189.448	50.672.876	54.227.030
Aquisições de filiais (Nota 5.1)	51.321.434	4.142.482	38.747.581	92.784	94.304.281
Desinvestimento	(251.104)	(1.326.871)	(200.717)	(347.806)	(2.126.498)
Variações cambiais	166.298	855.199	4.715.923	(12.671)	5.724.749
Transferências	238.491	49.294.911	(390.362)	(52.461.994)	(3.318.954)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	181.013.190	395.609.595	97.774.152	28.060.990	702.457.927
Amortizações e perdas por impar. acumuladas					
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	37.123.054	190.009.426	27.316.794	-	254.449.274
Amortizações do exercício	1.724.308	27.196.104	2.094.835	-	31.015.247
Aquisições de filiais	11.921	3.145.404	-	-	3.157.325
Desinvestimento	(68.519)	(753.849)	-	-	(822.368)
Variações cambiais	471.136	(580.390)	(3.193.574)	-	(3.302.828)
Transferências	(444.179)	453.499	-	-	9.320
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016 Reexpresso	38.817.721	219.470.194	26.218.055	-	284.505.970
Amortizações do exercício	1.998.273	33.329.270	3.705.787	-	39.033.330
Perdas por imparidade do exercício (Nota 32)	-	1.141.737	-	-	1.141.737
Aquisições de filiais (Nota 5.1)	29.514	2.391.489	1.399.536	-	3.820.539
Desinvestimento	(251.104)	(1.138.959)	(200.717)	-	(1.590.780)
Variações cambiais	169.355	635.564	2.716.631	-	3.521.550
Transferências	(47)	(1.236.268)	(247.592)	-	(1.483.907)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	40.763.712	254.593.027	33.591.700	-	328.948.439
Valor líquido					
A 31 de dezembro de 2015 Reexpresso	90.533.643	119.995.681	28.494.224	30.117.801	269.141.349
A 31 de dezembro de 2016	140.249.478	141.016.568	64.182.452	28.060.990	373.509.488

Em 31 de dezembro de 2016 o fluxo “Investimento” do período relativo a ativos intangíveis em curso, inclui cerca de 50 milhões de euros relacionados com projetos informáticos e desenvolvimento de software (45 milhões em 31 de dezembro de 2015). No referido valor estão incluídos cerca de 14,6 milhões de euros de capitalização de custos com o pessoal, referentes a trabalhos para a própria empresa (cerca de 12,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) (Nota 38).

Na rubrica de ativos intangíveis em curso destacam-se 3,7 milhões de euros relativos ao projeto E-Commerce (comércio eletrônico), 2,1 milhões de euros do projeto Plataforma de Gestão de Entrepósitos, e 1,4 milhões de euros do projeto da plataforma de gestão logística da eletrónica.

Adicionalmente encontra-se ainda registado na rubrica “Propriedade Industrial” o custo de aquisição de um conjunto de marcas sem vida útil definida, entre as quais a marca Continente, que foi adquirida em

exercícios anteriores, no valor de 75.000.000 Euros (igual montante em 2015) e a marcas Salsa e Losan valorizadas no processo de aquisição em 2016 (Notas 5.1 e 5.4).

A Sonae efetua testes anuais de imparidade sobre o valor das marcas, obtendo para o efeito periodicamente uma avaliação independente da marca Continente efetuada por entidade especializada independente (Interbrand). Em 31 de dezembro de 2016 foi atualizada internamente a avaliação externa realizada no início de 2016 e o valor desta mais que suporta o valor do ativo a 31 de dezembro de 2016, não tendo sido registada qualquer imparidade no exercício.

10 GOODWILL

O valor de Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócios e dentro destes a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, como segue:

- Unidades de Retalho - O valor do Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócio, Sonae MC e Sonae SR, e alocados a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, nomeadamente a cada uma das insígnias do segmento repartido por país, e a cada um dos imóveis no caso do segmento Sonae RP;

- Sonae IM - O valor de Goodwill deste segmento é fundamentalmente relativo: (i) ao negócio de Tecnologia (ii) ao negócio de seguros incluindo valores gerados em data anterior à adoção dos IFRS e suportado pela valorização da carteira de clientes (Portugal) bem como o gerado com a operação de concentração posterior (Brasil);

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015, a rubrica “Goodwill” tinha a seguinte composição por insígnia e país:

Insígnia	31 dez 2016				
	Portugal	Espanha Nota 5.4	Brasil	Outros países	Total
Sonae MC	478.307.362	-	-	-	478.307.362
Sonae SR					
Worten	65.283.532	-	-	-	65.283.532
Sports and Fashion	63.058.745	95.497	-	-	63.154.242
Sonae RP	2.651.846	-	-	-	2.651.846
Sonae IM					
Tecnologia	2.686.758	-	7.090	11.533.124	14.226.972
MDS	8.363.810	-	21.764.904	-	30.128.714
	620.352.053	95.497	21.771.994	11.533.124	653.752.668

Insígnia	31 dez 2015 Reexpresso				
	Portugal	Espanha Nota 5.4	Brasil	Outros países	Total
Sonae MC	478.207.362	-	-	-	478.207.362
Sonae SR					
Worten	65.283.532	-	-	-	65.283.532
Sports and Fashion	19.694.331	95.497	-	-	19.789.828
Sonae RP	2.906.853	-	-	-	2.906.853
Sonae IM					
Tecnologia	778.944	-	7.090	11.820.276	12.606.310
MDS	9.096.498	-	17.693.326	-	26.789.824
	575.967.520	95.497	17.700.416	11.820.276	605.583.709

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, o movimento ocorrido no Goodwill, bem como nas respetivas perdas por imparidade, foi o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Valor Bruto:		
Saldo inicial	620.657.733	625.358.011
Goodwill gerado no exercício (Nota 5.1)	45.272.228	20.620.177
Reafetação do goodwill ao justo valor dos ativos adquiridos (Nota 5.4)	-	(18.960.204)
Alienações de ativos	(795.226)	(409.081)
Variação cambial	4.721.195	(5.951.170)
Outras variações	100.000	-
Saldo final	669.955.930	620.657.733
Perdas por imparidade acumuladas:		
Saldo inicial	15.074.024	14.767.547
Aumentos	1.677.383	396.829
Alienações de ativos	(540.273)	-
Variação cambial	(7.872)	(90.352)
Saldo final	16.203.262	15.074.024
Valor líquido	653.752.668	605.583.709

A aferição da existência, ou não, de imparidade para os principais valores de Goodwill registados nas demonstrações financeiras consolidadas anexas é efetuada tendo em conta as unidades geradoras de caixa, com base nos últimos planos de negócio aprovados pelo Conselho de Administração do Grupo, os quais são preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos, efetuados numa base anual exceto se existirem indícios de imparidade, situação em que a periodicidade é maior.

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a Sonae procedeu à análise de imparidade de Goodwill, tendo, como resultado dessa análise, reconhecido perdas de imparidade como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Sonae IM		
Tecnologia	369.402	-
MDS	1.307.981	396.829
	1.677.383	396.829

Os pressupostos fundamentais utilizados nos referidos planos de negócio estão explicitados abaixo para cada um dos negócios da Sonae.

Unidade de Retalho

Para este efeito os segmentos Sonae MC e Sonae SR, em Portugal, recorrem aos resultados da valorização interna das suas insígnias através de metodologias de planeamento anuais, sustentadas em planos de negócio onde se projetam os respetivos cash-flows, através da consideração de pressupostos totalmente detalhados e justificados. Estes planos contemplam um detalhe do impacto das principais ações que serão levadas a cabo por cada uma das insígnias, bem como um estudo apurado da alocação dos recursos da Empresa.

O valor recuperável das Unidades Geradoras de caixa é determinado com base no seu valor de uso tomando por base os últimos planos de negócios os quais são preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa projetados para períodos de 5 anos.

As projeções são feitas com um custo médio ponderado de capital e com uma taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade:

	31 dez 2016			31 dez 2015		
	Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas	Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas
Sonae MC	9% a 10%	<=2%	-0,6%	9% a 10%	<= 2%	-0.7%
Sonae SR						
Worten	9% a 11%	<=1%	1,9%	9% a 11%	<= 1%	3,1%
Sports and Fashion	9% a 11%	<=1%	6,9%	9% a 11%	<= 1%	5,8% a 6,5%
Sonae IM (excluindo Tecnologia e Seguros)	9% a 11%	<=1%	5.4%	9% a 10%	<= 1%	5,6%

Sonae IM

Para este efeito o segmento Sonae IM nas Tecnologias e Seguros utiliza os seguintes pressupostos:

Tecnologias

Foram utilizados planos de negócios preparados recorrendo à utilização de fluxos de caixa descontados para o período de 5 anos.

Nas Tecnologias, no setor de sistemas de informação, os pressupostos utilizados têm por base essencialmente os vários negócios do Grupo e os crescimentos das várias áreas geográficas onde o Grupo opera. A taxa de crescimento média considerada para o volume de negócios dos 5 anos foi de 9,1%. Para o setor Multimédia, a taxa de desconto média do volume de negócios considerada foi de cerca de 2%. As taxas de desconto utilizadas têm por base os custos médios ponderados de capital, estimados com base nos segmentos onde as empresas se inserem, conforme tabela abaixo. Na perpetuidade são consideradas taxas de crescimento entre 1% e 3% no setor de sistemas de informação e de 0% no setor de Multimédia. Nas situações em que a aferição da existência, ou não, de imparidade é efetuada com base no preço de venda líquido, são utilizados valores de transações semelhantes e outras propostas efetuadas.

Tecnologia	31 dez 2016			31 dez 2015		
	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade
Sistemas de Informação	Valor de uso	10,5%	1%-3%	Valor de uso	10,5%	1,0%
Multimédia	Valor de uso	9,0%	0%	Valor de uso	9,0%	0%

Para o setor dos sistemas de informação, na área da segurança digital (Cibersecurity), foi utilizada uma taxa de crescimento de 3%.

Seguros

O valor do Goodwill gerado em Portugal, foi alocado a carteiras de clientes do negócio de seguros, pelo que a análise de imparidade é efetuada com base na rentabilidade estimada dessa carteira. Os principais pressupostos para a valorização interna do negócio dos seguros para pode ser analisada como segue:

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

	31 dez 2016		31 dez 2015	
	Portugal	Brasil	Portugal	Brasil
Taxa de crescimento das vendas durante o período projetado	3,4%	7,2%	4% a 6%	10% a 12%
Taxa de crescimento na perpetuidade	2%	4%	2%	4%
Taxa de desconto utilizada	8,98%	15,5%	7,5%	15,8%

A análise de indícios de imparidade e revisão das projeções e testes de imparidade da Sonae conduziram ao apuramento de perdas, no exercício findo em 31 de dezembro de 2016. Da análise de sensibilidade efetuada, exigida pela IAS 36 - Imparidade de Ativos, não conduziu a variações materiais dos valores de recuperação, pelo que não resultariam imparidades materiais adicionais.

11 INVESTIMENTOS EM EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS E ASSOCIADAS

11.1 Decomposição do valor contabilístico de Investimentos em empreendimentos conjunto e associadas

O valor das participações em empreendimentos conjuntos e associadas pode ser analisado como segue:

FIRMA	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Centros Comerciais		
Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	605.762.434	499.327.197
Telecomunicações		
ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	676.799.309	710.450.710
Sonae IM		
Inteligente Big Data, S.L.	-	-
SIRS - Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, SA	-	-
Unipress - Centro Gráfico, Lda	588.925	580.205
Investimentos em empreendimentos conjuntos	1.283.150.668	1.210.358.112
Unidades de Retalho		
APOR - Agência para a Modernização do Porto, SA	323.193	373.147
1) MOVVO, S.A.	2.793.649	-
Sempre a Postos - Produtos Alimentares e Utilidades, Lda	1.338.322	1.236.445
2) S2 Mozambique, SA	1.406.710	-
3) Ulabox, SL	3.817.381	2.879.651
Sonae IM		
Brokerslink Management AG	124.834	41.745
4) Filhet Allard España Correduria de Seguros S.L.	840.494	-
5) Armilar Venture Partners - Sociedade de Capital de Risco, SA	1	-
5) Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners II	35.416.004	-
5) Fundo de Capital de Risco Armilar Venture Partners III	26.173.814	-
5) Fundo de Capital de Risco Espirito Santo Ventures Inovação	6.885.820	-
Investimentos em associadas	79.120.222	4.530.988
Total	1.362.270.890	1.214.889.100

- Em 27 de maio de 2016, foi realizado um aumento de capital na MOVVO, passando o Grupo a deter influência significativa na referida participada e a ser incluída no consolidado pelo método de equivalência patrimonial (Nota 12).
- Aquisição, em 18 de julho de 2016, de 30% passando o Grupo a deter influência significativa;
- Aumentos de capital realizados em 14 de abril de 2016 e 6 de setembro de 2016;

- 4) Aquisição, em 11 de outubro de 2016, de 35% passando o Grupo a deter influência significativa;
- 5) Associadas adquiridas em dezembro de 2016 (Nota 5.2).

Nas situações de investimentos em associadas que são detidas através de fundos de capital de risco, a IAS 28 contém opção de manter esses investimentos ao justo valor. O Grupo fez essa opção, na aplicação do método de equivalência patrimonial aos fundos Armilar I, Armilar II e ESVIINT, pelo que manteve o justo valor reconhecido pelos fundos nas suas participadas.

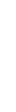
O valor incluído na demonstração consolidada dos resultados relativos aos fundos Armilar II, Armilar III e ESVIINT e à Armilar refere-se ao Goodwill negativo apurado na transação, a qual foi contabilizada com referência a 31 de dezembro de 2016, não existindo qualquer apropriação do resultado do ano.

11.2 Informação financeira resumida das participações financeiras

11.2.1 Empreendimentos conjuntos

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a informação financeira resumida dos empreendimentos conjuntos do Grupo pode ser analisada como segue:

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2016		
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Ativos			
Propriedades de investimento	805.733.400	663.000	-
Ativos fixos tangíveis	2.009.354	1.205.070.385	821.056
Ativos intangíveis	2.000.546	601.491.621	-
Goodwill	4.273.688	1.749.001.673	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas	1.169.527.759	194.168.879	-
Outros ativos não correntes	94.653.928	139.012.122	97
Ativo não corrente	2.078.198.675	3.889.407.680	821.153
Caixa e equivalentes a caixa	149.628.277	7.094.383	61.807
Outros ativos correntes	87.289.259	527.340.846	1.587.807
Ativo corrente	236.917.536	534.435.229	1.649.614
Total do ativo	2.315.116.211	4.423.842.909	2.470.767
Passivos			
Empréstimos obtidos	367.154.873	1.035.508.000	25.000
Outros passivos não correntes	139.138.153	275.899.909	1.043.985
Passivos não correntes	506.293.026	1.311.407.909	1.068.985
Empréstimos obtidos	52.995.528	224.692.000	26.262
Outros passivos correntes	87.932.125	537.188.000	445.143
Passivos correntes	140.927.653	761.880.000	471.405
Total do passivo	647.220.679	2.073.287.909	1.540.390
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	1.159.410.669	1.192.361.000	930.377
Interesses sem controlo	508.484.863	1.158.194.000	-
Total do capital próprio	1.667.895.532	2.350.555.000	930.377
Total do capital próprio e do passivo	2.315.116.211	4.423.842.909	2.470.767



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2015		
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado) - Reexpresso	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Ativos			
Propriedades de investimento	740.394.905	697.557	-
Ativos fixos tangíveis	1.337.452	1.218.762.526	1.557.119
Ativos intangíveis	2.705.989	639.261.319	13.213
Goodwill	4.273.686	1.749.506.673	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas	998.811.340	264.465.220	-
Outros ativos não correntes	131.778.042	145.726.069	97
Ativo não corrente	1.879.301.414	4.018.419.364	1.570.429
Caixa e equivalentes a caixa	93.792.289	21.504.911	71.511
Outros ativos correntes	50.178.517	465.454.752	1.908.042
Ativo corrente	143.970.806	486.959.663	1.979.553
Ativos classificados como disponíveis para venda	289.273.527	-	-
Total do ativo	2.312.545.747	4.505.379.027	3.549.982
Passivos			
Empréstimos obtidos	295.050.783	979.421.660	1.698.657
Outros passivos não correntes	125.747.459	257.648.405	5.306
Passivos não correntes	420.798.242	1.237.070.065	1.703.963
Empréstimos obtidos	173.870.889	180.262.683	26.262
Outros passivos correntes	113.087.831	582.696.254	1.233.012
Passivos correntes	286.958.720	762.958.937	1.259.274
Passivos diretamente relacionados com ativos classificados como disponíveis para venda	147.226.011	-	-
Total do passivo	854.982.973	2.000.029.002	2.963.237
Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe	938.240.752	1.258.356.499	586.745
Interesses sem controlo	519.322.022	1.246.993.526	-
Total do capital próprio	1.457.562.774	2.505.350.025	586.745
Total do capital próprio e do passivo	2.312.545.747	4.505.379.027	3.549.982

Em 2015, a Sonae Sierra decidiu reduzir a sua exposição em algumas das suas empresas detentoras de centros comerciais, apresentando esses ativos e os passivos diretamente relacionados com essas empresas como disponíveis para venda. Durante o ano de 2016 apenas uma parte desses ativos foi alienada e por essa razão foi efetuada a reexpressão das contas de 2015, conforme requerido pelo IFRS 5 – Ativos não correntes detidos para venda e operações descontinuadas.

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2016		
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	179.459.748	1.496.692.000	3.067.104
Outros rendimentos operacionais	69.024.819	18.277.123	20.783
	248.484.567	1.514.969.123	3.087.887
Fornecimentos e serviços externos	(93.955.080)	(184.363.856)	(815.737)
Amortizações	(1.042.401)	(414.383.923)	(677.602)
Outros gastos operacionais	(57.303.855)	(795.816.221)	(1.518.803)
	(152.301.336)	(1.394.564.000)	(3.012.142)
Rendimentos e ganhos financeiros	6.255.947	-	-
Gastos e perdas financeiros	(17.178.012)	(36.343.614)	(3.373)
Resultados financeiros	(10.922.065)	(36.343.614)	(3.373)
Resultados relativos a empreendimentos conjuntos e empresas associadas	244.336.264	-	-
Imposto sobre o rendimento	(24.400.132)	(15.802.247)	(17.348)
Resultado líquido consolidado do exercício	305.197.298	68.259.262	55.024
Atribuível a :			
Acionistas da empresa mãe	181.196.494	34.168.262	55.024
Interesses que não controlam	124.000.802	34.091.000	-
	305.197.296	68.259.262	55.024
Outro rendimento integral do exercício	65.063.353	(46.465.547)	-
Total rendimento integral do exercício	370.260.649	21.793.715	55.024

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2015		
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	191.895.202	1.429.868.680	3.916.769
Outros rendimentos operacionais	107.528.574	14.436.914	37.121
	299.423.776	1.444.305.594	3.953.890
Fornecimentos e serviços externos	(94.180.375)	(183.816.507)	(1.258.141)
Amortizações	(1.129.315)	(387.505.327)	(762.549)
Outros gastos operacionais	(53.884.018)	(741.977.063)	(1.888.218)
	(149.193.708)	(1.313.298.897)	(3.908.908)
Rendimentos e ganhos financeiros	6.461.053	-	372
Gastos e perdas financeiros	(22.399.768)	(32.172.386)	(10.439)
Resultados financeiros	(15.938.715)	(32.172.386)	(10.067)
Resultados relativos a empreendimentos conjuntos e empresas associadas	159.528.729	-	-
Imposto sobre o rendimento	(33.726.326)	(27.024.745)	(14.302)
Resultado líquido consolidado do exercício	260.093.756	71.809.566	20.613
Atribuível a :			
Acionistas da empresa mãe	141.745.133	35.951.643	20.613
Interesses que não controlam	118.348.623	35.857.923	-
	260.093.756	71.809.566	20.613
Outro rendimento integral do exercício	(75.930.658)	(41.409.367)	-
Total rendimento integral do exercício	184.163.098	30.400.199	20.613

11.2.2 Associadas

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a informação financeira resumida das empresas associadas do Grupo pode ser analisada como segue:

Associadas	31 dez 2016					
	Unidades de Retalho				Sonae IM	
	Sempre a Postos	Ulabox	S2MOZAMB	Outros	Fundos	Outros
Ativo não corrente	1.205.266	1.176.547	3.517.781	986.708	168.624.761	572.127
Ativo corrente	10.371.548	1.662.970	1.838.977	3.316.322	6.338.287	1.632.456
Passivos não correntes	-	-	-	2.240.946	16.077.280	-
Passivo corrente	6.223.527	531.941	667.722	977.842	7.672.371	1.179.340
Capital próprio	5.353.287	2.307.576	4.689.036	1.084.242	151.213.397	1.025.243

Associadas	31 dez 2015 - Reexpresso		
	Unidades de Retalho		
	Sempre a Postos	Ulabox	Outros
Ativo não corrente	1.778.633	1.923.349	18.619
Ativo corrente	10.076.920	2.548.955	1.679.225
Passivos não correntes	8.594	-	-
Passivo corrente	6.901.181	103.517	57.638
Capital próprio	4.945.778	4.368.787	1.640.206

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Cerca de 60% do valor das participações financeiras dos Fundos (Armilar II, Armilar III e ESVIINT) correspondem ao justo valor das participações detidas na Outsystems, S.A., Feedzai, S.A. e SAF T PAY, Inc, as quais se encontram valorizadas nas contas dos fundos, ao justo valor, de acordo com a última transação de mercado (Nível 1).

Associadas	31 dez 2016					
	Unidades de Retalho				Sonae IM	
	Sempre a Postos	Ulabox	S2MOZAMB	Outros	Fundos	Outros
Volume de negócios	53.935.164	7.483.591	2.085.457	433.737	-	1.563.422
Outros rendimentos operacionais	3.437.205	298.931	-	88.062	-	1.165
Gastos operacionais	(54.995.713)	(11.900.557)	(2.750.597)	(4.450.287)	-	(1.501.729)
Resultados financeiros	9.534	-	29.875	(16.443)	-	7.971
Imposto sobre o rendimento	(566.900)	-	-	(40)	-	(24.800)
Resultado líquido do exercício	1.819.290	(4.118.035)	(635.265)	(3.944.971)	-	46.029
Outro rendimento integral do exercício	-	-	-	-	-	-
Total rendimento integral do exercício	1.819.290	(4.118.035)	(635.265)	(3.944.971)	-	46.029

Associadas	31 dez 2015		
	Sempre a Postos	Ulabox	Outros
Volume de negócios	51.477.596	3.738.298	71.680
Outros rendimentos operacionais	3.917.030	994.534	279
Gastos operacionais	(53.556.308)	(7.065.594)	(301.497)
Resultados financeiros	13.681	(39.010)	33.263
Imposto sobre o rendimento	(440.218)	577.431	(32)
Resultado líquido do exercício	1.411.781	(1.794.341)	(196.307)
Outro rendimento integral do exercício	-	-	-
Total rendimento integral do exercício	1.411.781	(1.794.341)	(196.307)

11.3 Movimento ocorrido durante o exercício

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, o movimento ocorrido no valor dos investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas, foi o seguinte:

	31 dez 2016			31 dez 2015 Reexpresso		
	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento
Investimentos em empreendimentos conjuntos						
Saldo em 1 de Janeiro	638.605.623	571.752.489	1.210.358.112	621.439.679	579.547.428	1.200.987.107
Transferência para ativos detidos para venda	-	-	-	7.794.938	(10.057.629)	(2.262.691)
Equivalência patrimonial						
Efeito em ganhos e perdas relativas a empreendimentos conjuntos	109.015.083	(4.391.103)	104.623.980	88.591.530	-	88.591.530
Dividendos distribuídos	(30.686.194)	-	(30.686.194)	(28.008.250)	-	(28.008.250)
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	(73.064)	-	(73.064)	(51.212.274)	-	(51.212.274)
Imparidade em empreendimentos conjuntos	-	(711.346)	(711.346)	-	2.262.690	2.262.690
Outros efeitos em resultados	(360.821)	-	(360.821)	-	-	-
	716.500.627	566.650.040	1.283.150.667	638.605.623	571.752.489	1.210.358.112
Investimentos em associadas						
Saldo em 1 de Janeiro	2.807.146	1.723.842	4.530.988	1.502.111	137.494	1.639.605
Aumento de capital no exercício	4.697.727	(340.363)	4.357.364	-	-	-
Aquisições durante o exercício	31.897.505	481.659	32.379.164	1.644.681	1.586.348	3.231.029
Transferência de "Outros investimentos não correntes" e mudança de método	1.102.140	2.149.921	3.252.061	-	-	-
Equivalência patrimonial						
Efeito em ganhos e perdas relativas a associadas	(1.796.826)	-	(1.796.826)	(60.341)	-	(60.341)
Registo do goodwill negativo por resultados (Nota 5.2)	36.726.300	-	36.726.300	-	-	-
Dividendos distribuídos	(352.946)	-	(352.946)	(296.562)	-	(296.562)
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	24.118	-	24.118	17.257	-	17.257
	75.105.164	4.015.059	79.120.223	2.807.146	1.723.842	4.530.988
Total	791.605.791	570.665.099	1.362.270.890	641.412.769	573.476.331	1.214.889.100

O valor relativo a "Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo" inclui:

- 32 milhões de euros (40 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) relativos a reserva de conversão cambial relacionada com a desvalorização cambial do real no Brasil;
- 11 milhões de euros negativos (9,5 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) relativos a reserva de conversão cambial relacionada com a participação financeira que a NOS tem na Finstar em Angola; e
- conforme previsto no acordo parassocial entre a Sonaecom, a Kento Holding Limited e a Jadeium BV (atualmente denominada Unitel International Holdings, BV), em 14 de junho de 2016 a Sonaecom procedeu à venda da totalidade da participação direta na NOS (2,14%) para a ZOPT por 82.840.847 euros. Esta operação gerou uma mais-valia de 18.725.887 euros (Nota 12) a qual foi anulada em 50% por contrapartida de Reservas e os restantes 50% registados na rubrica de Rendimentos e ganhos financeiros. Adicionalmente, a operação originou também impacto em equivalência patrimonial registada através de Reservas, pelo diferencial entre o valor pago e o valor contabilístico dos 2,14% de interesses que não controlam.

O valor de dividendos distribuídos relativos a Investimentos em Empreendimentos Conjuntos inclui 12.355.520 euros (12.192.750 euros em 31 de dezembro de 2015) da Sonae Sierra e 18.311.947 euros (15.815.500 euros em 31 de dezembro de 2015) da ZOPT.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2016, o valor de aquisições no exercício em empresas associadas inclui principalmente as participações no capital da Armilar, Armilar II, Armilar III e ESVINT, o qual inclui o goodwill negativo de 36.726.301 (Notas 5.2).



A aferição da existência ou não de imparidade nos investimentos em empreendimentos conjuntos é determinada:

- no que respeita ao setor das telecomunicações (ZOPT), a aferição da existência ou não de imparidade é determinada tendo em consideração diversas informações como o plano de negócios aprovado pelo Conselho de Administração da NOS para 5 anos, cuja taxa de crescimento média implícita da margem operacional ascende a 4,8%, a taxa de desconto utilizada é de 7,3% e taxa de crescimento na perpetuidade é de 1,5% e a média de avaliações efetuadas por analistas externos (researches); e
- no que respeita à Sonae Sierra os testes de imparidade são efetuados por comparação com o “Net Asset Value”, este resulta da valorização das propriedades de investimento a valores de mercado não incluindo a dedução de impostos diferidos sobre mais-valias não realizadas. O valor do goodwill abatido correspondia ao valor afeto a propriedades de investimento que foram alienadas durante o exercício.

As demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT apresentam uma exposição significativa ao mercado africano, nomeadamente através de investimentos financeiros que o grupo detém em associadas (Finstar, Mistar, Zap Media) que operam nos mercados angolano e moçambicano, e que se dedicam, essencialmente, à prestação de serviços de televisão por satélite e por fibra. O valor contabilístico dessas associadas nas demonstrações financeiras da ZOPT em 31 de dezembro de 2016 ascende a, aproximadamente, 172,7 milhões de euros, incluídos na rubrica “Outros ativos não correntes”.

O grupo efetuou testes de imparidade para aqueles ativos, os quais se encontram expressos nas moedas daqueles países, Kwanzas e Meticais, respetivamente, considerando os planos de negócios (valorização interna pelo método dos fluxos de caixa descontados, comparada com researches) aprovados pelo conselho de administração para um período de cinco de anos, os quais contemplam taxas de crescimento médias de receitas para aquele período de 13% (Angola) e 14% (Moçambique). Estas taxas de crescimento da receita traduzem: (i) a melhor estimativa para o crescimento do parque de clientes, reflexo de uma expectativa de angariação de novos clientes e de estimativas de taxas de “churn”, consideradas prudentes, e (ii) um crescimento anual de preços que corresponde, ao longo do período de 2017 a 2021 a uma média de 75% da taxa de inflação, uma vez que, considerando a natureza da atividade desenvolvida pelas empresas, em especial, em Angola e em linha com os aumentos de preços verificados nos exercícios anteriores, não é expectável que as empresas tenham capacidade para refletir, nos seus preços, a totalidade da inflação verificada ao nível do país.

Os planos de negócios consideraram ainda uma taxa de crescimento na perpetuidade de 7,7% (Angola) e 5,6% (Moçambique) e uma taxa de desconto (“wacc”) na perpetuidade de 17,5% (Angola) e de 19,1% (Moçambique). A taxa de desconto ao longo do período de 2017 a 2021 variou entre um máximo de 31,5% e um mínimo de 17,5% (em 2021), para Angola, e um máximo de 30,9% e um mínimo de 19,1% (2021) em Moçambique, em linha com as previsões de inflação consideradas mais adequadas (fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU)).

Os testes de imparidade efetuados, com base nos pressupostos acima identificados, sustentam o valor dos ativos, pelo que não foi registada qualquer imparidade. Contudo, deve ser tido em consideração que as atuais condições económicas de incerteza daqueles mercados, nomeadamente no mercado cambial e limitação de transferência de divisas, em particular em Angola, introduz um grau adicional de variabilidade aos pressupostos, o que poderá impactar, significativamente, as estimativas consideradas, nomeadamente, em termos da taxa de inflação e da capacidade de refletir, nos aumentos de preços, a referida taxa. Nas análises de sensibilidade efetuadas foram utilizados intervalos acima do usual, nos quais, variações de 2 p.p. na WACC e 0,5 p.p. na taxa de crescimento na perpetuidade, permitem concluir que em situações

extremas, de elevada taxa de inflação e menor capacidade da empresa para refletir um maior aumento de preços (analisados cenários de repercussão no preço entre 50%. e 100% da taxa de inflação, sendo esta a variável mais crítica com impactos em variação 82% e 123% do valor contabilístico), a valorização efetuada não suportaria o valor dos ativos, variando entre 74% e 157% do valor contabilístico. Desta forma, sendo convicção do Conselho de Administração que os pressupostos utilizados nos planos de negócios são os mais prudentes e adequados, e que as situações de elevada taxa de inflação e menor capacidade da empresa para refletir um maior aumento de preços correspondem a situações extremas não expectáveis, razão pelas quais não foram consideradas, não foi registada qualquer imparidade nos ativos.

Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos encontram-se divulgados na Nota 47, bem como informação mais detalhada sobre as mesmas.

12 OUTROS INVESTIMENTOS

Os outros investimentos não correntes, suas sedes sociais, proporção de capital detido e valor da demonstração da posição financeira em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 são as seguintes:

Firma	Sede Social	Percentagem de capital detido				Demonstração da posição financeira		
		31 dez 2016		31 dez 2015		31 dez 2016	31 dez 2015	
		Direto	Total	Direto	Total			
Unidades de Retalho								
	Dispar - Distrib. de Participações, SGPS, SA	Lisboa	14,28%	14,28%	14,28%	14,28%	9.976	9.976
	Inscó - Insular de Hipermerc., SA	Ponta Delgada	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	925.197	898.197
1)	MOVVO, SA	Porto	25,58%	25,58%	16,00%	16,00%	-	991.315
2)	Solferias- Operadores Turísticos, SA	Lisboa	-	-	11,11%	11,11%	-	133.162
Sonae IM								
3)	Ed Broking LLP	Londres	6,68%	3,34%	9,72%	4,86%	8.000.000	15.249.229
	Lusa - Agên. de Notícias de Portugal, SA	Lisboa	1,38%	1,24%	1,38%	1,24%	75.069	75.069
	Outros investimentos						11.774.208	12.192.713
Total							20.784.450	29.549.661

- 1) Em 27 de maio de 2016, foi realizado um aumento de capital na MOVVO, passando o Grupo a deter influência significativa na referida participação e a ser incluída no consolidado pelo método de equivalência patrimonial (Nota 11);
- 2) Participação alienada no período;
- 3) Ex Cooper Gay Sweet & Crawford, Lda.

A participação financeira na Ed Broking LLP foi reavaliada para o seu justo valor em 31 de dezembro de 2016 tomando por base múltiplos de EBITDA ajustados pelo valor da dívida líquida e múltiplos de vendas por região ajustados pelos custos da estrutura central após otimização. Esta valorização implicou uma redução da participação em 7,2 milhões de euros e um registo de uma imparidade no mesmo montante (Notas 32 e 36) (3,8 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015). A valorização da referida participação em 2015 tinha sido efetuada utilizando a mesma metodologia. A venda da operação norte americana da empresa e os custos associados à reestruturação em curso afetaram de modo significativa a valorização da empresa tendo em conta os critérios de valorização utilizados. Ambas as valorizações correspondem ao Nível 3 de Justo Valor, apesar dos múltiplos utilizados serem referenciais de mercado.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Em 31 de dezembro de 2016 estão incluídos em “Outros investimentos”, entre outros 9.966.231 euros (9.996.932 euros em 31 de dezembro de 2015), relativos a montantes depositados numa Escrow Account e que se encontram aplicados em Unidades de Participação num fundo de investimento monetário de rating superior, que surgem como garantias das responsabilidades contratuais assumidas na venda do segmento Retalho Brasil e para as quais foram constituídas provisões nas situações aplicáveis (Nota 32 e 33).

Em 31 de dezembro de 2016, com exceção da Ed Broking LLP e da Escrow Account, estes investimentos correspondem a participações de valor imaterial em empresas não cotadas e nas quais o Grupo não detém influência significativa, pelo que o seu custo de aquisição foi considerado uma aproximação razoável do seu respetivo justo valor, ajustado, sempre que aplicável, pelas respetivas imparidades identificadas.

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 os movimentos ocorridos na rubrica “Outros Investimentos” podem ser decompostos como segue:

	31 dez 2016		31 dez 2015 Reexpresso	
	Não correntes	Correntes	Não correntes	Correntes
Outros investimentos				
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 1 de janeiro	29.549.661	79.924.887	30.566.117	57.667.740
Aumentos durante o exercício	1.533.774	166.533	403.000	128.228
Diminuições durante o exercício	(1.061.109)	(64.187.435)	-	(6.270)
Aumento/(diminuição) do justo valor	(7.273.998)	(15.742.935)	(1.419.456)	22.135.189
Transferências	(1.963.878)	-	-	-
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 31 de dezembro	20.784.450	161.050	29.549.661	79.924.887
Instrumentos financeiros derivados (Nota 26)				
Justo valor em 1 de janeiro	-	2.506.087	-	3.995.221
Aquisições durante o exercício	-	2.393.451	-	-
Variação de perímetro	-	-	-	522.124
Aumento/(diminuição) do justo valor	-	(691.566)	-	(2.011.258)
Justo valor em 31 de dezembro	-	4.207.972	-	2.506.087
	20.784.450	4.369.022	29.549.661	82.430.974

O montante de aumento/diminuição de justo valor na rubrica “Outros Investimentos não correntes” está essencialmente associado ao registo a justo valor da participação da Ed Broking LLP de 7.272.998 euros (de 1.517.355 euros a 31 de dezembro de 2015).

O montante de aumento/ (diminuição) de justo valor na rubrica “Outros investimentos correntes” está associado principalmente ao registo ao justo valor da participação da NOS até ao momento da alienação no montante de 15.681.846 euros negativos (22.135.189 euros em 31 de dezembro de 2015) (Nota 37). O justo valor do referido investimento foi determinado com base na cotação das ações NOS e as respetivas variações foram registadas na demonstração consolidada dos resultados (Nota 11.3).

A 31 de dezembro de 2016, as “Diminuições durante o exercício” em Outros investimentos correntes correspondem à venda da participação direta da Sonaecom na NOS (2,14%) para a ZOPT tal como descrito na nota 11.3. Para a determinação do justo valor das ações NOS na data da venda, foi utilizada a cotação de fecho do dia 14 de junho de 2016 (5,822) para as 11.012.532 ações em carteira no momento da venda.

Os outros investimentos financeiros não correntes estão registados ao custo de aquisição deduzido de perdas por imparidade. É entendimento da Sonae que estimar um justo valor para estes investimentos não é razoável dada a inexistência de dados de mercado observáveis para estes investimentos. A rubrica de “Outros investimentos não correntes” inclui 2.818.219 euros (3.185.404 euros a 31 de dezembro de 2015) de investimentos registados ao custo deduzido por perdas de imparidade pelo motivo acima indicado.

Os outros investimentos não correntes estão deduzidos de perdas por imparidade acumuladas no valor de 370.685 euros (369.248 euros em 31 de dezembro de 2015) (Nota 32).

13 OUTROS ATIVOS NÃO CORRENTES

O detalhe dos “Outros ativos não correntes” em 31 de dezembro de 2016 e em 31 de dezembro de 2015, é o seguinte:

	31 dez 2016			31 dez 2015 Reexpresso		
	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 32)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 32)	Valor líquido
Clientes e outros devedores						
Depósitos judiciais	762.246	-	762.246	605.316	-	605.316
Cauções	5.043.273	-	5.043.273	4.633.112	-	4.633.112
Regime excepcional de regulariz.dívidas ao fisco e à Segurança social	7.247.481	-	7.247.481	6.240.960	-	6.240.960
Devedores por alienação de investimentos financeiros	40.000	-	40.000	527.618	-	527.618
Dívida a receber relativa aos Fundos Armilar (Nota 5.2)	2.778.017	-	2.778.017	-	-	-
Valor retido na aquisição do grupo Salsa (Nota 5.1)	2.463.875	-	2.463.875	-	-	-
Outros	305.524	-	305.524	456.286	-	456.286
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	18.640.416	-	18.640.416	12.463.292	-	12.463.292
Provisões técnicas de resseguro cedido	412.943	-	412.943	19.103.740	-	19.103.740
Outros ativos não correntes	172.807	-	172.807	43.595	-	43.595
	19.226.166	-	19.226.166	31.610.627	-	31.610.627

O montante relacionado com o Regime Especial de Regularização de Dívidas ao Fisco e Segurança Social corresponde a impostos pagos, voluntariamente, relativos a liquidações de imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC) que já estavam na via judicial, mantendo-se os processos judiciais a continuar a sua tramitação tendo, contudo, sido canceladas as garantias prestadas para os referidos processos. É entendimento do Conselho de Administração que as reclamações apresentadas terão um desfecho favorável à Sonae razão pela qual os mesmos não se encontram provisionados.

Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro cedido" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja atividade é resseguro em ramos não-Vida. O valor da provisão é relativo a provisões para sinistros declarados (Nota 32).

14 INVENTÁRIOS

O detalhe dos “Inventários” em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, é o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	3.164.832	1.511.622
Mercadorias	713.712.744	663.771.737
Produtos acabados e intermédios	11.308.942	332.646
Produtos e trabalhos em curso	1.334.436	245.455
	729.520.954	665.861.460
Ajustamentos acumuladas em inventários	(33.222.986)	(31.096.566)
	696.297.968	634.764.894

O custo das vendas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 ascendem a 4.261.074.939 euros e 3.955.037.096 euros, respetivamente, e foi apurado como segue:

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Inventários iniciais	665.283.359	633.444.339
Aquisições de filiais (Nota 5.1)	9.054.531	13.451.587
Compras	4.315.914.488	3.982.733.338
Regularizações de inventários	(13.487.146)	(7.492.791)
Inventários finais	716.877.576	665.283.359
	4.259.887.656	3.956.853.114
Ajustamentos em inventários	1.187.283	(1.816.018)
	4.261.074.939	3.955.037.096

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 a rubrica de Regularizações de inventários refere-se essencialmente a regularizações resultantes de ofertas a instituições de solidariedade social realizadas pelas unidades de retalho.

A variação de produção nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 ascendem a 1.273.422 euros e -46.783 euros, respetivamente, e foi apurado como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Inventários iniciais	578.100	618.982
Aquisições de filiais (Nota 5.1)	11.714.221	-
Regularizações de inventários	(699.865)	(1.661)
Inventários finais	12.643.378	578.100
	1.050.922	(39.221)
Ajustamentos em inventários	222.500	(7.562)
	1.273.422	(46.783)

15 CLIENTES

O detalhe dos “Clientes” em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, é o seguinte:

Clientes correntes e clientes de cobrança duvidosa	31 dez 2016			31 dez 2015 Reexpresso		
	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 32)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 32)	Valor líquido
Unidades de retalho						
Sonae MC	33.022.912	(3.725.262)	29.297.650	37.993.222	(3.422.303)	34.570.919
Sonae SR						
Worten	6.410.376	(546.620)	5.863.756	223.804	(47.024)	176.780
Sports&Fashion	34.230.110	(3.204.853)	31.025.257	21.854.342	(978.359)	20.875.983
Sonae RP	182.547	(47.024)	135.523	-	-	-
Sonae IM	45.921.237	(2.748.521)	43.172.716	42.714.138	(2.672.126)	40.042.012
Sonae Holding	6.508.958	-	6.508.958	511.609	-	511.609
	126.276.140	(10.272.280)	116.003.860	103.297.115	(7.119.812)	96.177.303

A exposição da Sonae ao risco de crédito é atribuível às contas a receber da sua atividade operacional. Os montantes apresentados na demonstração da posição financeira encontram-se líquidos das perdas acumuladas por imparidade que foram estimadas pela Sonae, de acordo com a sua experiência e com base na sua avaliação da conjuntura e envolventes económicas. A Sonae entende que os valores contabilísticos das contas a receber líquidas de perdas por imparidade se aproximam do seu justo valor.

A 31 de dezembro 2016 não temos indicações de que não serão cumpridos os prazos normais de recebimento relativamente aos valores incluídos em clientes não vencidos e para os quais não existe imparidade registada. A 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a antiguidade dos saldos de clientes pode ser analisada como segue:

31 dez 2016	Clientes			
	Unidades de retalho	Sonae IM	Sonae Holding	Total
Não vencido	29.935.560	22.763.398	6.038.776	58.737.734
Vencido mas sem registo de imparidade				
0 - 30 dias	9.886.812	6.735.325	84.242	16.706.379
30 - 90 dias	23.597.586	3.128.370	86.800	26.812.756
+ 90 dias	2.902.230	10.545.622	299.139	13.746.991
Total	36.386.628	20.409.317	470.181	57.266.126
Vencido com registo de imparidade				
0 - 90 dias	66.795	710	-	67.505
90 - 180 dias	186.056	142	-	186.198
180 - 360 dias	474.258	56.867	-	531.125
+ 360 dias	6.796.649	2.690.803	-	9.487.452
Total	7.523.758	2.748.522	-	10.272.280
	73.845.946	45.921.237	6.508.957	126.276.140

31 dez 2015 Reexpresso	Clientes			
	Unidades de retalho	Sonae IM	Sonae Holding	Total
Não vencido	11.728.646	19.616.370	3.594.539	34.939.555
Vencido mas sem registo de imparidade				
0 - 30 dias	6.098.410	7.029.685	-	13.128.095
30 - 90 dias	32.019.789	3.011.148	-	35.030.937
+ 90 dias	2.451.186	10.227.530	-	12.678.716
Total	40.569.385	20.268.363	-	60.837.748
Vencido com registo de imparidade				
0 - 90 dias	56.356	16.946	-	73.302
90 - 180 dias	50.060	-	-	50.060
180 - 360 dias	302.220	141.184	-	443.404
+ 360 dias	4.039.051	2.513.995	-	6.553.046
Total	4.447.687	2.672.125	-	7.119.812
	56.745.718	42.556.858	3.594.539	102.897.115

Na determinação da recuperabilidade dos valores a receber de clientes a Sonae analisa todas as alterações de qualidade de crédito das contrapartes desde a data da concessão do crédito até à data de reporte das demonstrações financeiras consolidadas. A Sonae não tem uma concentração significativa de riscos de crédito, dado que o risco se encontra diluído por um vasto conjunto de clientes. Consideramos que o risco de crédito não excede a imparidade criada para clientes de cobrança duvidosa.

Adicionalmente a Sonae considera que a máxima exposição ao risco de crédito é o total de clientes evidenciado na demonstração da posição financeira consolidada.

16 OUTRAS DÍVIDAS DE TERCEIROS

O detalhe das Outras dívidas de terceiros em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, é o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas	-	22.061
Outros devedores		
Fornecedores c/c - saldos devedores	40.574.473	37.379.130
Alienação de investimentos financeiros	21.584.746	2.642.097
Dividendos a receber de empreendimentos conjuntos	-	12.192.750
Valores a receber de seguradoras e tomadores de seguros	1.456.925	3.047.910
Alienação de ativos fixos tangíveis	2.310.866	2.304.243
Vales e cheques oferta	1.924.216	1.214.062
IVA de imóveis e de descontos de talões	3.723.869	2.560.040
Adiantamentos a fornecedores	1.122.073	852.495
Outros ativos correntes	18.863.035	17.872.924
	91.560.203	80.065.651
Perdas de imparidade acumuladas em contas a receber (Nota 32)	(7.598.754)	(11.566.045)
Total de instrumentos financeiros (Nota 7)	83.961.449	68.521.667
Outros ativos correntes	-	9.984.877
	83.961.449	78.506.544

Os valores incluídos em Fornecedores c/c - saldos devedores estão relacionados com proveitos comerciais debitados aos fornecedores, mas ainda não deduzidos aos créditos resultantes de compras futuras no segmento retalho.

O valor a receber relativo a alienação de investimentos financeiros inclui o valor relativo à alienação da subsidiária Imoconti no montante de 21.009.032 euros (Nota 5.3).

A 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a antiguidade dos saldos de “Outras dívidas de terceiros” pode ser analisada como segue:

	Outros devedores	
	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Não vencido	43.058.779	41.279.042
Vencido mas sem registo de imparidade		
0 - 30 dias	12.702.256	13.452.794
30 - 90 dias	24.005.051	19.866.278
+ 90 dias	2.959.900	3.805.138
Total	39.667.207	37.124.210
Vencido com registo de imparidade		
0 - 90 dias	127.013	682.978
90 - 180 dias	5.672	380.238
180 - 360 dias	855.916	1.042.992
+ 360 dias	7.845.616	9.541.068
Total	8.834.217	11.647.276
	91.560.203	90.050.528

A 31 de dezembro 2016 não temos indicações de que não serão cumpridos os prazos normais de recebimento relativamente aos valores incluídos em outros devedores não vencidos e para os quais não existe imparidade registada.

Os valores incluídos em “Outros devedores” aproximam-se do seu justo valor.

17 ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

O detalhe da rubrica “Estado e outros entes públicos” em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, é o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Valores devedores		
Imposto sobre o rendimento	43.808.036	43.523.620
Imposto sobre o valor acrescentado	24.879.216	33.518.626
Outros Impostos	1.838.566	1.911.181
	70.525.818	78.953.427
Valores credores		
Imposto sobre o rendimento	21.037.710	24.919.444
Imposto sobre o valor acrescentado	51.029.599	49.308.109
Retenção na fonte - IRS trabalho dependente	5.719.252	5.358.441
Contribuições para a Segurança Social	13.251.151	11.806.258
Outros Impostos	891.923	877.627
	91.929.635	92.269.879

18 OUTROS ATIVOS CORRENTES

O detalhe dos “Outros ativos correntes” em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, é o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Faturação a emitir	11.429.811	10.390.059
Receitas comerciais	35.591.922	47.174.036
Custos diferidos - fornecimentos e serviços externos	10.156.350	11.503.748
Custos diferidos - rendas	6.160.370	6.155.172
Indemnizações relativas a sinistros	1.509.212	16.462
Outros ativos correntes	12.063.651	12.761.264
	76.911.316	88.000.741

A rubrica de “Receitas comerciais” diz respeito a campanhas promocionais levadas a cabo nas lojas do segmento retalho, participadas por parceiros da Sonae (Nota 38).

19 IMPOSTOS DIFERIDOS

O detalhe dos Ativos e Passivos por impostos diferidos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte:

	Ativos por impostos diferidos		Passivos por impostos diferidos	
	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	4.653.193	6.352.552	39.752.769	30.659.571
Diferenças temporárias em ativos tangíveis e intangíveis	1.811.359	1.622.953	62.768.314	43.830.296
Diferença temporária em goodwill negativo	-	-	8.263.418	-
Provisões e perdas por imparidade de ativos não aceites fiscalmente	25.168.714	9.009.843	-	-
Anulação de ativos fixos tangíveis e intangíveis	25.524	73.408	44.232	-
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	86.933	242.174	626.051	364.824
Diferenças de câmbio não tributadas	-	-	639.053	-
Reavaliações de ativos fixos tangíveis	-	-	1.046.525	1.166.623
Prejuízos fiscais reportáveis	25.442.311	41.618.697	-	-
Mais / menos valias reinvestidas	-	-	329.611	547.219
Benefícios fiscais	1.037.115	2.222.202	-	-
Outros	3.135.595	2.952.789	900.944	2.263.989
	61.360.744	64.094.618	114.370.917	78.832.522

O movimento ocorrido nos ativos e passivos por impostos diferidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 foi como segue:

	Ativos por impostos diferidos		Passivos por impostos diferidos	
	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Saldo inicial	64.094.618	89.951.943	78.832.522	94.392.315
Efeito em resultados:				
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	(2.150.522)	(88.739)	(12.499.321)	(622.489)
Diferenças temporárias em ativos tangíveis e intangíveis	(153.655)	(193.272)	3.987.260	404.836
Diferença temporária em goodwill negativo (Nota 5.2)	-	-	8.263.418	-
Provisões e perdas por imparid. de ativos não aceites fiscalmente	(1.451.131)	(4.705.321)	-	-
Transferência de perdas por imparidade não aceites fiscalmente	16.568.897	-	16.568.897	-
Anulação de ativos fixos tangíveis e intangíveis	25.317	(1.745.288)	-	-
Reavaliações de ativos fixos tangíveis reintegrável	-	-	(109.814)	(119.141)
Reversão líquida de constituições de ativos por impostos diferidos sobre prejuízos fiscais	(17.582.833)	(21.818.382)	-	-
Anulação do goodwill para efeitos fiscais	-	-	-	(18.613.422)
Mais / menos-valias reinvestidas	-	-	(217.608)	(662.714)
Efeito de alteração de taxa de imposto	(15.088)	(53.477)	(294.247)	(825.316)
Benefícios fiscais	(1.185.087)	(1.036.775)	-	-
Outros	2.166.154	3.510.835	(1.568.915)	(213.402)
	(3.777.948)	(26.130.419)	14.129.670	(20.651.648)
Efeito em reservas:				
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	(124.456)	66.572	324.909	(311.623)
Outros	(1.623.275)	(328.426)	1.117.956	(1.029.036)
	(1.747.731)	(261.854)	1.442.865	(1.340.659)
Aquisição de filiais (Notas 5.1 e 5.4)	2.958.597	534.948	21.532.750	6.432.514
Alienação de filiais (Nota 5.3)	-	-	(1.282.258)	-
Ativos não correntes detidos para venda (Nota 21)	(166.792)	-	(284.632)	-
Saldo final	61.360.744	64.094.618	114.370.917	78.832.522

Em 31 de dezembro de 2016, a taxa de imposto a utilizar nas empresas em Portugal, para o apuramento dos impostos diferidos ativos relativos a prejuízos fiscais é de 21%. No caso diferenças temporárias positivas ou negativas com origem em empresas portuguesas a taxa a utilizar é de 22,5%, acrescida da taxa da derrama estadual nas empresas que se perspetiva o pagamento da mesma nos períodos de reversão esperada dos impostos diferidos associados. Para as empresas ou sucursais localizadas noutros países foram utilizadas as respetivas taxas aplicáveis em cada jurisdição.

De acordo com as declarações fiscais das empresas que registam ativos por impostos diferidos por prejuízos fiscais, em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, utilizando para o efeito as taxas de câmbio naquela data, os mesmos eram reportáveis como segue:

	31 dez 2016			31 dez 2015		
	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos	Data limite de utilização
Com limite de data de utilização						
Gerados em 2013	595.877	125.646	2018	-	-	2018
Gerados em 2014	1.194.236	250.790	2026	1.194.236	250.790	2026
Gerados em 2015	90.184	18.939	2027	230.791	48.466	2027
Gerados em 2016	4.847.243	1.017.920	2028	-	-	
	6.727.540	1.413.295		1.425.027	299.256	
Sem limite de data de utilização	73.577.733	18.428.924		151.590.107	37.927.462	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima	16.406.949	5.600.092		10.258.659	3.391.979	
	96.712.222	25.442.311		163.273.793	41.618.697	

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 foram avaliados os impostos diferidos a reconhecer resultantes de prejuízos fiscais. Nos casos em que originaram ativos por impostos diferidos, os mesmos só foram registados na medida em que seja provável que ocorram lucros tributáveis no futuro que possam ser utilizados para recuperar as perdas fiscais ou diferenças tributárias dedutíveis. Esta avaliação baseou-se nos planos de negócios das empresas da Sonae, periodicamente revistos e atualizados. Os principais critérios utilizados nesses planos de negócio encontram-se descritos na Nota 10.

O Grupo apresenta em 31 de dezembro de 2016 no segmento do Retalho um valor de 14,1 milhões de euros (35,1 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) de ativos por impostos diferidos relacionados com prejuízos fiscais deste exercício e de exercícios anteriores da Sucursal em Espanha da Modelo Continente Hipermercados, SA e que podem ser recuperados na esfera tributária da Sucursal em Espanha. A Sucursal da Modelo Continente Hipermercados, SA em Espanha era em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, entidade dominante de um consolidado fiscal em Espanha.

A recuperação dos ativos por impostos diferidos acima referidos, relativos à operação do Grupo em Espanha, está suportada na análise do valor recuperável das Unidades Geradoras de caixa para os formatos do retalho especializado em Espanha, bem como as restantes empresas incluídas no perímetro fiscal que tomam por base o seu valor de uso, obtido a partir de planos de negócios com período de projeção de 10 anos, assumindo tratar-se do prazo mais realista e apropriado para a implementação da estratégia de internacionalização da Sonae no segmento de retalho especializado, tendo em consideração não só, a natureza dos produtos em questão (de carácter mais discricionário) mas também as atuais condições macroeconómicas.

Os pressupostos utilizados nos planos de negócios das empresas do retalho e outras empresas em Espanha, incluídas consolidado, têm por base essencialmente uma taxa composta de crescimento de vendas nos 10 anos de 7,7% (9,2% em 2015) e por uma taxa de crescimento na perpetuidade menor ou igual a 1%. Da análise efetuada e tendo em consideração as alterações na legislação fiscal em Espanha ocorridas ao nível da utilização dos prejuízos fiscais e às recentes decisões judiciais relativas à possibilidade de mantermos a amortização fiscal do Goodwill em Espanha, revertemos ativos por impostos diferidos no valor de 28,3 milhões de euros.



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

É entendimento do Conselho de Administração, com base nos planos de negócio existentes para as diversas empresas, que tais ativos por impostos diferidos são integralmente recuperáveis, incluindo os que foram revertidos que serão recuperáveis provavelmente num prazo superior aos 10 anos da projeção.

Em 31 de dezembro de 2016, existem prejuízos fiscais reportáveis no montante de 315,4 milhões de euros (312,7 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015), cujos ativos por impostos diferidos, numa ótica de prudência, não se encontram registados.

	31 dez 2016			31 dez 2015		
	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização
Com limite de data de utilização						
Gerados em 2012	5.299.518	1.112.899	2017	8.379.732	1.759.744	2017
Gerados em 2013	2.888.221	606.526	2018	3.957.748	831.127	2018
Gerados em 2014	5.957.222	1.251.016	2026	5.856.149	1.229.791	2026
Gerados em 2015	2.841.579	596.732	2027	2.629.640	552.224	2027
Gerados em 2016	1.377.324	289.238	2028	-	-	2028
	18.363.864	3.856.411		20.823.269	4.372.886	
Sem limite de data de utilização	310.309.574	79.418.492		189.969.957	48.704.159	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima	99.994.869	25.041.365		101.948.790	25.518.479	
	428.668.307	108.316.268		312.742.016	78.595.524	

Durante o exercício de 2010 e 2011, as autoridades tributárias Espanholas, notificaram a sucursal da Modelo Continente Hipermercados da redução dos prejuízos fiscais do exercício findo em 31 de dezembro de 2008 e 2009 respetivamente, no montante de, aproximadamente, 23,3 milhões de euros relativos à amortização de Goodwill gerado na aquisição da Continente Hipermercados, SA para cada um dos exercícios em causa. Aquela Sucursal procedeu à reclamação dessa decisão junto do Tribunal Económico-Administrativo Central de Madrid em 2010 e 2011, respetivamente, entendendo que o referido processo de reclamação lhe será favorável, razão pela qual não procedeu à anulação dos ativos por impostos diferidos e passivos por impostos diferidos reconhecidos relativamente a esta matéria. Em 2012 interpôs-se recurso à Audiência Nacional em Espanha, decorrente da decisão contrária às pretensões e estimativas da Empresa, por parte do Tribunal Económico-Administrativo Central da Madrid, relativamente à notificação correspondente ao exercício de 2008.

Em 2014, as autoridades tributárias espanholas concluíram nova inspeção sobre o grupo fiscal em Espanha de 2008 a 2011, tendo efetuado uma correção sobre os prejuízos fiscais reportáveis relativamente à amortização de Goodwill e encargos financeiros assumidos no passado e relacionados com a aquisição da Continente Hipermercados, SA. A Sonae, apesar de estar em completo desacordo com as autoridades tributárias espanholas, procedeu à correção das declarações fiscais e apresentou recurso perante o Tribunal Económico-Administrativo em Espanha. Adicionalmente foi efetuada a correção das declarações fiscais de 2012 a 2014, e irá ser efetuado o mesmo procedimento sobre as declarações fiscais de 2015 e seguintes.

Em 2015, o Tribunal Económico-Administrativo em Espanha foi contrário às pretensões do Grupo, e apesar de a Sonae ter apresentado recurso ao Tribunal Supremo, o Grupo por uma questão de prudência anulou os ativos por impostos diferidos de 2008 a 2011 reconhecidos nas demonstrações financeiras anexas no valor de 36 milhões de euros, e os passivos por impostos diferidos correspondentes à amortização do Goodwill para efeitos fiscais no valor de 18,6 milhões de euros.

Em 2016, o Tribunal Supremo deu parecer positivo às pretensões do Grupo relativamente à amortização fiscal do Goodwill.

20 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe de Caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Numerário	9.105.344	9.325.162
Depósitos bancários	207.343.682	115.357.583
Aplicações de tesouraria	124.471.432	158.068.838
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração da posição financeira	340.920.458	282.751.583
Descobertos bancários (Nota 24)	(17.730.231)	(12.611.120)
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração dos fluxos de caixa	323.190.227	270.140.463

Em descobertos bancários estão considerados os saldos credores de contas correntes com instituições financeiras, incluídos na demonstração da posição financeira na rubrica de “Empréstimos bancários”.

As aplicações de tesouraria acima referidas são remuneradas e, durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016, venceram juros a uma taxa média de 0,664% (0,59% em 2015) estando distribuídas, aquela data, por 5 instituições financeiras.

21 ATIVOS E PASSIVOS NÃO CORRENTES DETIDOS PARA VENDA

Em 2016 foi efetuado um acordo entre o Grupo e uma entidade especialista no processamento e embalagem de carnes com o objetivo de concretizar uma parceria (*joint-venture*) para operar o Centro de Processamento de Carnes. Esta parceria foi concretizada em janeiro de 2017, razão pela qual em 31 de dezembro de 2016 transferimos os ativos e passivos relacionados para as rubricas de ativos e passivos detidos para venda. O detalhe destes valores é como segue:

Valores em euros	31 dez 2016
Ativos fixos tangíveis e intangíveis	17.057.018
Ativos por impostos diferidos (Nota 19)	166.792
Inventários	1.850.977
Outros ativos correntes	445.762
Caixa e equivalentes de caixa	2.000
Ativos não correntes detidos para venda	19.522.549
Passivos por impostos diferidos (Nota 19)	284.632
Fornecedores	2.802.583
Outros passivos correntes	8.639.528
Passivos não correntes detidos para venda	11.726.743

Em 29 de janeiro de 2016 a Sonae realizou, no segmento Sonae RP, um acordo promessa de venda e posterior arrendamento de 12 ativos do Retalho Alimentar localizados em Portugal, esta operação totalizou 164 milhões de euros e foi concretizada em 25 de fevereiro de 2016.

Em 1 de março de 2016 a Sonae realizou, no segmento Sonae RP, uma operação de venda e posterior arrendamento de 3 lojas da Worten em Espanha, nas cidades de Madrid, Barcelona e Valência, esta transação totalizou 26,8 milhões de euros.

Considerando que ambas as transações já estavam em processo avançado de negociação a 31 de dezembro de 2015, transferimos para "Ativos não correntes detidos para venda" o valor de 131 milhões de euros que correspondem ao valor líquido dos ativos alienados em 2016 (Nota 8).

22 CAPITAL SOCIAL

Capital Social

Em 31 de dezembro de 2016, o capital social, integralmente subscrito e realizado, está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias, sem direito a uma remuneração fixa, com o valor nominal de 1 euro cada.

Cash Settled Equity Swap

Em 15 de novembro de 2007, a Sonae Holding alienou, através de operação de bolsa, 132.856.072 ações Sonae Holding detidas diretamente pela própria sociedade. As ações foram vendidas ao preço unitário de 2,06 euros por ação e geraram um encaixe (líquido de comissões de corretagem) de 273.398.877 euros.

Na mesma data a Sonae Investments, BV, sociedade cuja totalidade do capital social e de direitos de voto é titular a Sonae Holding, contratou com uma instituição financeira, um instrumento financeiro derivado - Cash Settled Equity Swap - sobre um total de 132.800.000 ações Sonae Holding, representativas de 6,64% do respetivo capital social.

Esta transação tem liquidação estritamente financeira, não existindo qualquer obrigação ou direito à compra do título subjacente por parte desta sociedade ou de qualquer sua participada. Esta transação permite à Sonae Investments BV manter na íntegra a exposição económica aos títulos vendidos.

Neste contexto, apesar de juridicamente terem sido transferidos para o comprador todos os direitos e deveres inerentes a estas ações, a Sonae Holding optou por manter as ações próprias no sua demonstração da posição financeira consolidada tendo registado um passivo na rubrica de "Outras dívidas a terceiros" (Nota 30), uma vez que de acordo com a interpretação dada pela Sonae do IAS 39 aplicado por analogia aos instrumentos de capital próprio este não permite o desreconhecimento de instrumentos financeiros caso a entidade vendedora mantenha substancialmente os riscos e proveitos associados ao instrumento financeiro alienado.

Consequentemente, a Sonae manteve registado no seu capital próprio o custo de aquisição das ações que se mantêm abrangidas pelo referido contrato.

Em novembro de 2014 foi efetuada nova renovação por um período adicional de um ano renovável automaticamente, mantendo-se as restantes condições inalteradas. No exercício de 2016 o Grupo solicitou o cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap relativamente a 8.322.338 ações Sonae SGPS.

Desta forma e relativamente às operações acima descritas, o valor do passivo é de 87.721.109 euros (Nota 30) (103.602.523 euros em 31 de dezembro de 2015) relativo ao valor de mercado das ações de 110.341.017 ações Sonae SGPS (118.663.355 ações e 31 de dezembro de 2015).

O valor destes passivos é ajustado no final de cada mês pelo efeito da variação do preço da ação Sonae Holding sendo registado um ativo/passivo corrente de forma a apresentar o direito/obrigação relativo ao recebimento/liquidação financeira que ocorre mensalmente.

Adicionalmente, são registados na demonstração dos resultados os gastos relativos ao “floating amount” os quais são indexados à Euribor a 1 mês.

O valor a receber apurado com base nos dividendos e reservas distribuídas pela Sociedade é creditado em capital próprio de forma a compensar a variação negativa provocada pela sua distribuição. Durante o exercício de 2016 não se verificou distribuição de dividendos, no exercício findo em 31 de dezembro de 2015 valor de dividendos atribuídos às ações Sonae SGPS, SA ascendeu a 4.573.728 euros, que foram creditados em capitais próprios.

Estrutura de Capital

As seguintes pessoas coletivas detêm mais de 20% do capital subscrito em 31 de dezembro de 2016:

Entidade	%
Efanor Investimentos, SGPS, SA e suas filiais	52,48

23 INTERESSES SEM CONTROLO

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, o detalhe dos “Interesses sem Controlo” é o seguinte:

FIRMA	31 dez 2016				
	Capital próprio	Resultado líquido	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses sem controlo	Dividendos recebidos atribuível aos interesses sem controlo
Unidades de retalho					
Fundos de Investimento Imobiliário	125.811.358	25.529.809	2.629.269	533.537	(610.230)
IVN - Serviços Partilhados, SA – Consolidado	60.453.882	5.930.459	30.226.941	2.965.230	-
Outros	9.152.769	2.570.584	2.404.163	793.781	21
Sonae IM					
Sonae IM, SGPS, SA (consolidado)	1.017.143.618	52.755.605	102.914.088	5.124.109	(1.809.412)
MDS, SGPS, SA	20.506.341	(7.145.437)	11.630.167	(3.347.778)	(282.387)
Outros	41.492.754	1.445.220	20.812.117	821.336	-
Outros	2.713.521	435.461	155.121	30.133	(28.703)
Total	1.277.274.243	81.521.701	170.771.866	6.920.348	(2.730.711)

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

FIRMA	31 dez 2015 Reexpresso				
	Capital próprio	Resultado líquido	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses sem controlo	Dividendos recebidos atribuível aos interesses sem controlo
Unidades de retalho					
Fundos de Investimento Imobiliário	129.481.158	22.506.516	2.691.601	727.499	(1.031.352)
Outros	6.466.321	728.018	1.582.104	194.440	46
Sonae IM					
Sonae com, SGPS, SA (consolidado)	1.003.586.540	34.567.046	99.303.284	2.035.502	(1.418.022)
MDS, SGPS, SA	23.077.858	(4.395.487)	12.599.188	(2.157.187)	(94.943)
Outros	39.910.765	1.366.215	19.814.378	601.735	-
Outros	2.609.417	826.905	313.166	67.734	(56.649)
Total	1.205.132.059	55.599.213	136.303.721	1.469.723	(2.600.920)

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, o movimento ocorrido nos Interesses sem Controlo foi o seguinte:

	31 dez 2016							
	Unidades de retalho			Sonae IM			Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	IVN - Serviços Partilhados, SA – Consolidado	Outros	Sonae com, SGPS, SA	MDS, SGPS, SA	Outros	Outros	Total
Saldo inicial em 1 de janeiro	2.691.601	-	1.582.104	99.303.284	12.599.188	19.814.378	313.166	136.303.721
Dividendos distribuídos	-	-	21	(1.809.412)	(282.387)	-	(28.703)	(2.120.481)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(610.230)	-	-	-	-	-	-	(610.230)
Aquisição de filiais (Nota 5.1)	-	27.261.711	-	-	67.537	-	-	27.329.248
Variação de percentagem em filiais	14.361	-	-	2.514.646	(15.141)	133.912	-	2.647.778
Variação resultante da conversão cambial	-	-	-	56.380	2.335.535	25.736	-	2.417.651
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência	-	-	-	(2.313.099)	-	-	-	(2.313.099)
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	-	-	-	31.245	(16.953)	(14.989)	(3.324)	(4.021)
Entradas de capital	-	-	-	39.000	296.000	-	-	335.000
Variação das reservas de cobertura	-	-	27.027	-	-	31.744	-	58.771
Outras variações	-	-	1.230	(32.065)	(5.834)	-	(156.151)	(192.820)
Resultado do exercício atribuível aos interesses sem controlo	533.537	2.965.230	793.781	5.124.109	(3.347.778)	821.336	30.133	6.920.348
Saldo final em 31 de dezembro	2.629.269	30.226.941	2.404.163	102.914.088	11.630.167	20.812.117	155.121	170.771.866

	31 dez 2015 Reexpresso						
	Unidades de retalho		Sonae IM			Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonae com, SGPS, SA	MDS, SGPS, SA	Outros	Outros	Total
Saldo inicial em 1 de janeiro	34.308.486	32.118	99.447.776	7.782.645	18.327.427	302.081	160.200.533
Dividendos distribuídos	-	46	(1.418.022)	(94.943)	-	(56.649)	(1.569.568)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(1.031.352)	-	-	-	-	-	(1.031.352)
Aquisições de filiais	-	140.624	-	76.068	-	-	216.692
Variação de percentagem por aquisição de ações	(31.313.014)	1.135.770	400.773	-	1.002.246	-	(28.774.225)
Variação resultante da conversão cambial	-	-	11.176	(2.782.962)	(71.026)	-	(2.842.812)
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial	-	-	(1.257.235)	-	-	-	(1.257.235)
Variação no justo valor de investimentos disponíveis para venda (Nota 7)	-	-	-	1.123.676	-	-	1.123.676
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	-	(10.848)	103.590	(91.417)	(5.980)	-	(4.655)
Entradas de capital	-	-	-	8.763.414	-	-	8.763.414
Variação das reservas de cobertura	-	-	-	-	(40.024)	-	(40.024)
Outras variações	(18)	89.954	(20.276)	(20.106)	-	-	49.554
Resultado do exercício atribuível aos interesses sem controlo	727.499	194.440	2.035.502	(2.157.187)	601.735	67.734	1.469.723
Saldo final em 31 de dezembro	2.691.601	1.582.104	99.303.284	12.599.188	19.814.378	313.166	136.303.721

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 foi 50% do capital social da IVN – Serviços Partilhados, SA detentora da marca Salsa, esta transação gerou um impacto nos interesses sem controlo no valor de 27,3 milhões de euros.

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foram adquiridas 42.949 unidades de participação do Fundo de Investimento Imobiliário Imosede pelo montante de 34,1 milhões de euros a uma entidade relacionada.

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a informação financeira agregada das subsidiárias com Interesses sem Controlo é como segue:

31 dez 2016								
	Unidades de retalho			Sonae IM			Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	IVN - Serviços Partilhados, SA (consolidado)	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	Outros	
Total do ativo não corrente	126.179.640	120.393.539	15.576.385	792.852.930	51.156.904	33.000.472	1.508.979	1.140.668.849
Total do ativo corrente	2.078.376	41.911.123	19.957.275	291.110.185	15.432.124	32.820.394	3.324.314	406.633.791
Total do passivo não corrente	-	66.491.618	12.662.084	18.105.369	22.290.402	1.567.798	1.030.658	122.147.929
Total do passivo corrente	2.446.658	35.359.162	13.718.807	48.714.128	23.792.285	22.760.314	1.089.114	147.880.468
Capital próprio	125.811.358	60.453.882	9.152.769	1.017.143.618	20.506.341	41.492.754	2.713.521	1.277.274.243

31 dez 2015 Reexpresso							
	Unidades de retalho		Sonae IM			Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	Outros	
Total do ativo não corrente	133.323.996	11.844.726	749.082.651	53.545.741	33.631.689	21.008.412	1.002.437.215
Total do ativo corrente	6.550.991	9.724.769	317.293.705	18.940.941	28.328.550	2.686.446	383.525.402
Total do passivo não corrente	615.165	6.301.046	13.241.024	25.711.189	3.671.207	20.424.752	69.964.383
Total do passivo corrente	9.778.664	8.802.128	49.548.792	23.697.635	18.378.267	660.689	110.866.175
Capital próprio	129.481.158	6.466.321	1.003.586.540	23.077.858	39.910.765	2.609.417	1.205.132.059

31 dez 2016								
	Unidades de retalho			Sonae IM			Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	IVN - Serviços Partilhados, SA (consolidado)	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	Outros	
Volume de negócios	7.271	61.438.992	66.759.242	117.348.677	46.645.890	73.239.154	225.399	365.664.625
Outros rendimentos operacionais	30.950.747	591.877	1.881.398	8.543.645	795.268	2.861.129	1.076.585	46.700.649
Gastos operacionais	(3.697.288)	(52.261.313)	(65.267.406)	(135.551.672)	(45.991.614)	(74.048.898)	(787.013)	(377.605.204)
Resultados financeiros	(26.139)	(748.060)	(677.604)	(7.080.738)	(1.381.359)	(150.605)	8.124	(10.056.381)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	-	-	-	53.829.591	210.743	-	-	54.040.334
Resultados relativos a investimentos	-	-	59	1.771.968	(7.216.342)	-	-	(5.444.315)
Imposto sobre o rendimento	(1.704.782)	(2.681.646)	(125.105)	13.894.134	(208.023)	(455.560)	(87.634)	8.631.384
Resultado líquido consolidado do exercício	25.529.809	6.339.850	2.570.584	52.755.605	(7.145.437)	1.445.220	435.461	81.931.092
Resultado líquido das operações descontinuadas	-	(409.391)	-	-	-	-	-	(409.391)
Outro rendimento integral do período	-	-	(284.043)	(2.288.784)	2.329.701	57.480	156.149	(29.497)
Total rendimento integral do período	25.529.809	5.930.459	2.286.541	50.466.821	(4.815.736)	1.502.700	591.610	81.492.204

31 dez 2015 Reexpresso							
	Unidades de retalho		Sonae IM			Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	Outros	
Volume de negócios	18.740.471	62.904.340	142.832.610	45.545.815	72.032.603	1.210.287	343.266.126
Outros rendimentos operacionais	11.475.198	1.299.071	7.489.093	1.039.865	3.322.915	610.783	25.236.925
Gastos operacionais	(4.617.231)	(62.650.787)	(136.487.184)	(48.766.152)	(73.846.196)	(949.296)	(327.316.846)
Resultados financeiros	8.286	(696.349)	3.783.578	1.316.978	(174.790)	45.146	4.282.849
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	-	-	17.718.964	-	-	-	17.718.964
Resultados relativos a investimentos	-	43	1.519.480	(3.766.196)	-	-	(2.246.673)
Imposto sobre o rendimento	(3.100.208)	(128.300)	(2.289.495)	234.203	31.683	(90.015)	(5.342.132)
Resultado líquido consolidado do exercício	22.506.516	728.018	34.567.046	(4.395.487)	1.366.215	826.905	55.599.213
Outro rendimento integral do período	(19)	48.018	(1.286.335)	(1.656.325)	(69.114)	1	(2.963.774)
Total rendimento integral do período	22.506.497	776.036	33.280.711	(6.051.812)	1.297.101	826.906	52.635.439

24 EMPRÉSTIMOS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 os Empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2016		31 dez 2015 Reexpresso	
	Montante utilizado		Montante utilizado	
	Corrente	Não Corrente	Corrente	Não Corrente
Empréstimos bancários				
Sonae, SGPS, SA - papel comercial	162.000.000	144.000.000	159.300.000	180.000.000
Sonae Investimentos, SGPS, SA - papel comercial	148.000.000	121.000.000	60.000.000	160.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2014/2020	-	50.000.000	-	50.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2015/2020	-	55.000.000	-	55.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2015/2019	5.000.000	35.000.000	-	25.000.000
Filial da Sonae Holding / 2014/2018	-	40.000.000	-	40.000.000
Filial da Sonae Holding / 2014/2021	-	30.000.000	-	30.000.000
MDS, SGPS, SA - papel comercial	6.875.000	13.125.000	5.250.000	14.950.000
Filial da MDS SGPS, SA / 2011/2016	4.081.000	-	3.131.055	3.247.020
Outros	6.678.849	20.540.714	18.363.592	8.631.589
	<u>332.634.849</u>	<u>508.665.714</u>	<u>246.044.647</u>	<u>566.828.609</u>
Descobertos bancários (Nota 20)	17.730.231	-	12.611.120	-
Custos de montagem de financiamentos	-	(781.540)	-	(521.997)
Empréstimos bancários	350.365.080	507.884.174	258.655.767	566.306.612
Empréstimos por obrigações				
Obrigações Sonae SGPS /2014/2018	-	-	-	60.000.000
Obrigações Sonae SGPS /2014/2020	-	-	-	50.000.000
Obrigações Sonae SGPS /2015/2022	-	100.000.000	-	100.000.000
Obrigações Sonae SGPS /2016/2023	-	60.000.000	-	-
Obrigações Sonae Investments BV / 2014/2019	-	198.892.884	-	194.535.791
Obrigações Sonae Investimentos / 2012/2017	-	-	50.000.000	95.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Junho 2013/2018	-	50.000.000	-	50.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Dezembro 2015/2020	-	50.000.000	-	50.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Maio 2015/2020	-	75.000.000	-	75.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Dezembro 2015/2020	-	30.000.000	-	30.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Junho 2016/2021	-	95.000.000	-	-
Obrigações Sonae Investimentos / Setembro 2016/2021	3.000.000	12.000.000	-	-
Obrigações IVN 2016/2023	5.000.000	30.000.000	-	-
Custos de montagem de financiamentos	(1.483)	(5.089.605)	(37.919)	(6.973.692)
Empréstimos por obrigações	7.998.517	695.803.279	49.962.081	697.562.099
Outros empréstimos	1.411.067	4.676.660	1.092.795	5.764.682
Instrumentos derivados (Nota 26)	358.117	-	860.503	-
Outros empréstimos	1.769.184	4.676.660	1.953.298	5.764.682
Credores por locações financeiras (Nota 25)	1.079.629	1.463.520	3.691.782	3.231.481
	<u>361.212.410</u>	<u>1.209.827.633</u>	<u>314.262.928</u>	<u>1.272.864.874</u>

Em junho de 2014 uma subsidiária da Sonae SGPS, SA emitiu obrigações que poderão ser convertíveis (Sonae Investments BV / 2014/2019) em ações Sonae já emitidas e integralmente subscritas ou a serem objeto de posterior emissão.

O justo valor da componente de capital próprio, calculado durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014, ascende a 22.313.000 euros e foi determinado por uma entidade independente da Sonae, tomando por base o diferencial face ao justo valor de passivos idênticos sem a opção de conversão, tendo sido determinada uma taxa de mercado para descontar os fluxos do referido passivo. Tal mensuração a justo valor corresponde a uma mensuração de Nível 3 de acordo com o IAS 39. A componente do passivo encontra-se registada pelo custo amortizado tomando por base uma taxa de mercado.

As Obrigações foram emitidas ao par com um valor nominal de 100.000 euros (2.105 euros por obrigação), com prazo de 5 anos e com um cupão fixo de 1,625% por ano, pago postecipadamente e semestralmente.

As obrigações poderão ser convertidas mediante solicitação do obrigacionista quando a cotação da Sonae SGPS, SA, nos termos da ficha técnica, exceda 1,656 euros por ação, preço este que está sujeito a ajustamentos de acordo com as práticas de mercado, nomeadamente quando o dividendo exceda 0,0287 euros por ação.

Estima-se que o valor contabilístico do conjunto dos empréstimos não difere significativamente do seu justo valor, determinado com base na metodologia dos fluxos de caixa descontados, com exceção do empréstimo obrigacionista convertível em ações cujo justo valor é determinado pelo preço de mercado à data do balanço.

A taxa de juro em vigor a 31 de dezembro de 2016 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários era em média cerca de 1,32% (2,05% em 31 de dezembro de 2015). A maior parte dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários indexados a taxas variáveis têm como indexante a Euribor.

Os instrumentos derivados estão registados ao justo valor (Nota 26).

O valor nominal dos empréstimos (incluindo credores por locação financeira) tem as seguintes maturidades:

	31 dez 2016		31 dez 2015 - Reexpresso	
	Capital	Juros	Capital	Juros
N+1 ^{a)}	360.854.294	19.864.500	313.440.344	29.983.095
N+2	134.813.933	17.251.598	225.888.798	23.804.943
N+3	263.494.503	13.667.802	193.792.207	19.056.285
N+4	334.769.210	10.026.308	331.879.992	11.253.904
N+5	286.814.675	5.171.670	377.426.614	7.563.322
Após N+5	207.415.055	2.914.747	167.337.162	2.915.204
	1.588.161.670	68.896.625	1.609.765.117	94.576.753

a) Inclui os montantes utilizados dos programas de papel comercial quando classificados como corrente.

As maturidades acima apresentadas foram estimadas de acordo com as cláusulas contratuais dos empréstimos, e tendo em consideração a melhor expectativa da Sonae quanto à sua data de amortização e incluí o valor a amortizar em 2019 relativamente ao empréstimo obrigacionista convertível atualizado para a referida data e cujo justo valor do passivo não amortizado ascende a 11,6 milhões de euros (17 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015).

A 31 de dezembro de 2016 existiam operações de financiamento com covenants financeiros cujas condições foram negociadas de acordo com as práticas de mercado aplicáveis, e que à data do presente reporte se encontram em regular cumprimento.



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

À data de 31 de dezembro de 2016, a Sonae dispunha, conforme detalhado na nota de caixa e equivalentes, do valor de 341 milhões de euros (283 milhões de euros em 2015) e ainda linhas de crédito disponíveis conforme se segue:

	31 dez 2016		31 dez 2015 Reexpresso	
	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano
Montantes de linhas disponíveis				
Unidades de retalho	52.769.017	348.000.000	60.806.401	340.000.000
Sonae IM	-	1.250.000	2.481.663	1.050.000
Sonae Holding	56.695.242	90.000.000	59.395.242	-
	<u>109.464.259</u>	<u>439.250.000</u>	<u>122.683.306</u>	<u>341.050.000</u>
Montantes de linhas contratadas				
Unidades de retalho	218.260.000	511.000.000	142.060.000	535.000.000
Sonae IM	6.625.000	14.625.000	7.505.648	17.250.000
Sonae Holding	218.695.242	184.000.000	143.695.242	180.000.000
	<u>443.580.242</u>	<u>709.625.000</u>	<u>293.260.890</u>	<u>732.250.000</u>

25 CREDORES POR LOCAÇÕES FINANCEIRAS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 os Credores por locações financeiras tinham o seguinte detalhe:

Credores por locação financeira	Pagamentos mínimos da locação financeira		Valor presente dos pagamentos mínimos da locação financeira	
	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso	31 dez 2016	31 dez 2015 reexpresso
Montantes a pagar por locações financeiras:				
N+1	1.138.417	3.856.053	1.079.629	3.691.782
N+2	805.044	1.377.738	782.989	1.323.273
N+3	514.564	806.098	506.810	777.559
N+4	137.695	538.020	136.601	522.957
N+5	36.514	432.708	36.349	426.493
Após N+5	771	181.697	771	181.199
	<u>2.633.005</u>	<u>7.192.314</u>	<u>2.543.149</u>	<u>6.923.263</u>
Juros futuros	<u>(89.856)</u>	<u>(269.051)</u>		
	<u>2.543.149</u>	<u>6.923.263</u>		
Componente de curto prazo			<u>1.079.629</u>	<u>3.691.782</u>
Credores por locações financeiras - líquidos da parcela de curto prazo			<u>1.463.520</u>	<u>3.231.481</u>

Os contratos de locação financeira vencem juros a taxas de mercado e têm períodos de vida definidos, sendo garantido ao locatário o exercício de uma opção de compra sobre o bem locado.

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, estima-se que o justo valor das obrigações financeiras em contratos de locação financeira corresponda, aproximadamente, ao seu valor contabilístico.

As obrigações financeiras por locações são garantidas pela reserva de propriedade dos bens locados.

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o valor líquido contabilístico, dos bens objeto de locação financeira tinha o seguinte detalhe:

Bens objeto de locação financeira	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Terrenos e edifícios	360.323	11.086.165
Equipamento básico	1.008.857	551.691
Equipamento transporte	720.726	19.079
Equipamento administrativo	573.093	901.114
Total de ativos fixos tangíveis	2.662.999	12.558.049
Software	378.670	359.947
Total de ativos intangíveis	378.670	359.947
	3.041.669	12.917.996

Em 31 de dezembro de 2016, o valor do custo de aquisição dos ativos fixos tangíveis e intangíveis ascendia a 4.556.218 euros (30.110.337 euros em 31 de dezembro de 2015).

Em 31 de dezembro de 2015, nos bens objeto de locação financeira estavam incluídos ativos líquidos no valor de 10.816.240 euros relativos a lojas Worten em Espanha que foram transferidos para “Ativos não correntes detidos para venda” e alienados durante 2016.

26 INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVADOS

Derivados de taxa de câmbio

A Sonae utiliza derivados de taxa de câmbio, fundamentalmente, de forma a efetuar a cobertura de fluxos de caixa futuros, a ocorrerem nos próximos 12 meses.

Desta forma a Sonae contratou diversos “forwards” de taxa de câmbio, de forma a gerir o risco de taxa de câmbio a que está exposta.

O justo valor dos instrumentos derivados de taxa de câmbio de cobertura calculados tendo por base os valores de mercado atuais de instrumentos financeiros equivalentes de taxa de câmbio é no passivo de 358.117 euros, e no ativo de 4.207.972 euros (860.503 euros no passivo e 1.983.962 euros no ativo, em 31 de dezembro de 2015).

A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base a atualização para a data da demonstração da posição financeira do montante a ser recebido/pago na data de termo do contrato. O montante de liquidação considerado na avaliação é igual ao montante na moeda de referência multiplicado pela diferença entre a taxa de câmbio contratada e a de mercado para a data de liquidação determinada à data da avaliação.

As perdas do exercício associadas a variações de justo valor dos instrumentos derivados que não foram considerados de cobertura foram registadas diretamente na demonstração dos resultados consolidados na rubrica de “Outros Rendimentos e Ganhos financeiros” ou “Gastos e Perdas financeiros”.

Os ganhos e perdas associados à variação do valor de mercado dos instrumentos derivados são registados na rubrica de “Reservas de cobertura”, quando considerados de cobertura de “cash flow” e na rubrica “Diferenças Cambiais Operacionais”, quando considerados de cobertura de Justo Valor. A variação do valor

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

de mercado dos instrumentos derivados quando considerados de especulação é registada na demonstração dos resultados na rubrica de “Outros gastos”.

Derivados de taxa de juro

A Sonae não tem contratado instrumentos financeiros de cobertura de gestão de risco de taxa de juro a 31 de dezembro de 2016.

Derivados de taxa de juro e taxa de câmbio

Em 31 de dezembro de 2016 a Sonae não tem contratado instrumentos derivados que incorporam gestão do risco de taxa de câmbio e do risco de taxa de juro em simultâneo.

Justo valor de instrumentos financeiros derivados

O justo valor de instrumentos derivados encontra-se registado como segue:

Derivados	Ativos		Passivos	
	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Derivados de cobertura				
Taxa de câmbio	4.207.972	1.983.962	358.117	860.503
Derivados que não são de cobertura				
Taxa de câmbio	-	522.125	-	-
	4.207.972	2.506.087	358.117	860.503

27 OUTROS PASSIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 a rubrica “Outros passivos não correntes” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Acionistas	415.382	2.780.947
Fornecedores de ativos fixos	406.872	604.822
Outras dívidas a terceiros não correntes	1.720.153	2.095.698
Total de instrumentos financeiros (Nota 7)	2.542.407	5.481.467
Diferimento do rédito associado à alienação das extensões de garantia no segmento da Sonae SR (Nota 2.16)	15.101.455	28.196.895
Outros acréscimos e diferimentos	3.913.526	2.350.518
Outros passivos não correntes	21.557.388	36.028.880

A rubrica de “Acionistas” corresponde a valores de financiamento de acionistas em empresas participadas, fundamentalmente dos segmentos Retalho e da Sonae IM. Estes passivos não têm maturidade definida e vencem juros a taxas variáveis de mercado.

Estima-se que os valores incluídos em “Outros dívidas a terceiros não correntes” sejam aproximadamente o seu justo valor.

28 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM AÇÕES

A Sonae concedeu em 2016 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade, a colaboradores da Sonae prémios de desempenho diferidos sob a forma de ações, a adquirir a custo zero ou com desconto, três anos após a sua atribuição, ou de opções de compra de ações, a exercer ao valor de cotação da data de atribuição, três anos após essa data. Em qualquer dos casos a aquisição poderá efetuar-se entre a data homóloga do 3º ano após a atribuição e o final desse ano.

A 31 de dezembro de 2016, todos os planos de ações Sonae Holding estão contabilizados, na demonstração da posição financeira, em “Outras reservas” por contrapartida de “Gastos com o pessoal” pelo justo valor das ações determinado na data de atribuição do plano de 2016, 2015 e 31 de dezembro de 2014 para os planos atribuídos até essa alteração. Os gastos dos planos de ações são reconhecidos ao longo dos exercícios que medeiam a atribuição e o exercício das mesmas.

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o número total das ações atribuídas decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto podem ser resumidos como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Sonae SGPS		Número de ações	
		Número de participantes	Cotação na data de atribuição	31 dez 2016	31 dez 2015
2013	2016	-	0,701	-	5.404.038
2014	2017	233	1,024	4.340.464	4.306.697
2015	2018	253	1,048	3.619.285	3.784.460
2016	2019	277	0,970	4.964.016	-
				12.923.765	13.495.195

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016, os movimentos ocorridos ao abrigo dos planos indicados detalham-se da seguinte forma:

	Ações Sonae	
	Número agregado de participantes	Nº de ações
Saldo a 31 de dezembro de 2015	625	13.495.195
Atribuídas	293	5.444.776
Vencidas	(100)	(5.554.138)
Canceladas / extintas / corrigidas / transferidas ⁽¹⁾	(55)	(462.068)
Saldo a 31 de dezembro de 2016	763	12.923.765

(1) As correções são efetuadas em função do dividendo pago e pelas alterações de capital social e outros ajustamentos.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o justo valor total das ações atribuídas das responsabilidades decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto pode ser resumido como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Justo Valor*	
		31 dez 2016	31 dez 2015
2013	2016	-	5.663.432
2014	2017	4.210.250	3.008.946
2015	2018	2.340.471	1.322.038
2016	2019	1.605.032	-
Total		8.155.753	9.994.416

* Utilizada a cotação de 31 de dezembro de 2016 e de 2015.

Os valores registrados nas demonstrações financeiras a 31 de dezembro de 2016 e de 2015, correspondentes ao período decorrido até àquelas datas desde a atribuição de cada plano de desempenho diferido em aberto, podem ser resumidos como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Valor registrado em gastos com pessoal do exercício	1.785.772	2.024.040
Registrado em exercícios anteriores	6.825.062	6.312.164
	8.610.834	8.336.204
Valor registrado em Outras reservas	8.610.834	8.336.204
	8.610.834	8.336.204

29 FORNECEDORES

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 os Fornecedores tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2016	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Unidades de retalho			
Sonae MC	659.474.549	659.474.549	-
Sonae SR			
Worten	309.637.742	309.637.742	-
Sports & Fashion	57.481.628	57.331.354	150.274
Sonae RP	79.059	55.417	23.642
Sonae IM	27.016.297	26.965.493	50.804
Sonae Holding	3.242.400	2.923.177	319.223
	1.056.931.675	1.056.387.732	543.943
Fornecedores, faturas em receção e conferência	79.723.572	79.723.572	-
	1.136.655.247	1.136.111.304	543.943

	31 dez 2015 Reexpresso	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Undidades de retalho			
Sonae MC	657.824.997	657.824.997	-
Sonae SR			
Worten	327.599.593	327.593.062	6.531
Sports & Fashion	43.748.550	43.748.407	143
Sonae RP	142.412	142.412	-
Sonae IM	28.946.024	28.921.793	24.231
Sonae Holding	5.696.186	5.607.159	89.027
	1.063.957.762	1.063.837.830	119.932
Fornecedores, faturas em receção e conferência	97.739.438	97.739.438	-
	1.161.697.200	1.161.577.268	119.932

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, esta rubrica inclui saldos a pagar a fornecedores decorrentes da atividade operacional da Sonae. O Conselho de Administração entende que o justo valor destes saldos não difere significativamente do valor contabilístico e que o efeito de atualização destes montantes não é material.

A Sonae mantém protocolos de colaboração com entidades financeiras com o objetivo de permitir aos fornecedores dos Segmentos Sonae MC e Sonae SR o acesso a uma ferramenta vantajosa de gestão do seu fundo de maneo, mediante a confirmação pela Sonae da validade dos créditos que os fornecedores detêm sobre esta. No âmbito destes protocolos, alguns fornecedores celebraram livremente acordos com essas instituições financeiras que lhes podem permitir a antecipação do recebimento desses créditos. A empresa não altera a natureza contabilística dos créditos até à data do seu vencimento normal nos termos do contrato de fornecimento celebrado entre a empresa e o fornecedor sempre que (i) o prazo de vencimento corresponda a um prazo praticado pela indústria em que a empresa se insere e (ii) a empresa não suporte um encargo com a operação de antecipação de pagamento face à alternativa de pagamento no vencimento normal.

30 OUTRAS DÍVIDAS A TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 a rubrica “Outras dívidas a terceiros” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2016	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	67.208.877	65.926.664	600.122	682.091
Outras dívidas	133.431.355	44.299.688	1.104.459	88.027.208
	200.640.232	110.226.352	1.704.581	88.709.299
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	200.640.232	110.226.352	1.704.581	88.709.299

	31 dez 2015 Reexpresso	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	44.750.697	42.948.045	486.180	1.316.472
Outras dívidas	154.763.112	43.421.700	6.639.830	104.701.582
	199.513.809	86.369.745	7.126.010	106.018.054
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	199.513.809	86.369.745	7.126.010	106.018.054

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

A rubrica "Outras dívidas" inclui:

- 87.721.109 euros (103.602.523 euros em 31 de dezembro de 2015) referentes ao justo valor das ações Sonae Holding abrangidas pelo derivado financeiro referido na Nota 22;
- 8.344.127 euros (14.219.757 euros em 31 de dezembro de 2015) relativos a descontos atribuídos, no âmbito do "Cartão Cliente", ainda não rebatidos;
- 15.042.306 euros (14.365.559 euros em 31 de dezembro de 2015) relativos a meios de pagamento em posse de clientes, nomeadamente vouchers, cheques de oferta e talões de desconto;
- 3.992.919 euros (3.176.938 euros em 31 de dezembro de 2015) relativos ao valor a pagar ao comprador da Sonae Distribuição Brasil, SA em resultado das responsabilidades assumidas com aquela entidade (Nota 32);
- 4.430.926 euros (7.174.939 euros a 31 de dezembro de 2015) relativos a valores a pagar a companhias de seguros, tomadores de seguros e agentes de seguros; e
- 811.244 euros (386.111 euros a 31 de dezembro de 2015) relativos a valores a pagar relacionados com operações de resseguros.

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, esta rubrica inclui saldos a pagar a outros credores e fornecedores de ativos fixos e não incorpora juros. O Conselho de Administração considera que o valor contabilístico não difere significativamente do seu justo valor, e que os efeitos de atualização não são materiais.

31 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 a rubrica "Outros passivos correntes" pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Gastos com o pessoal	122.568.080	111.077.895
Outros fornecimentos e serviços externos	32.121.742	41.018.028
Diferimento do réditto de extensões de garantia (Nota 2.16)	45.073.283	24.471.084
Publicidade e propaganda	11.807.052	14.159.475
Encargos assumidos na alienação de imóveis (Notas 2.6.c) e 8)	17.558.769	10.031.166
Receitas antecipadas de clientes	10.615.437	8.407.899
Rendas e alugueres	8.092.102	6.773.465
Gastos com compras	6.238.536	5.270.530
Encargos financeiros a liquidar	2.449.632	5.022.010
Seguros a liquidar	632.982	1.745.005
Outros	13.842.767	10.498.254
	271.000.382	238.474.811

32 PROVISÕES E PERDAS POR IMPARIDADE ACUMULADAS

O movimento ocorrido nas provisões e nas perdas por imparidade acumuladas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 foi o seguinte:

Rubricas	Saldo em 31 dez 2015 Reexpresso	Aumentos	Diminuições	Aquisição de subsidiárias	Saldo em 31 dez 2016
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 11 e 12)	1.886.603	7.249.229	(81.256)	-	9.054.576
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis (Nota 8)	133.564.363	8.964.672	(23.428.814)	-	119.100.221
Perdas por imparidade em ativos intangíveis (Nota 9)	1.497.024	1.141.737	-	-	2.638.761
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 15)	7.119.812	3.241.294	(2.360.331)	2.271.505	10.272.280
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 16)	11.566.045	594.402	(4.596.353)	34.660	7.598.754
Provisões não correntes	39.710.058	6.971.026	(25.979.216)	5.146.250	25.848.118
Provisões correntes	3.083.990	674.607	(199.889)	-	3.558.708
	198.427.895	28.836.967	(56.645.859)	7.452.415	178.071.418

Rubricas	Saldo em 31 dez 2014	Aumentos	Diminuições	Transferências e outros movimentos	Saldo em 31 dez 2015 Reexpresso
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 11 e 12)	6.301.835	1.613.342	(2.262.691)	(3.765.883)	1.886.603
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis (Nota 8)	143.623.367	1.269.175	(11.398.562)	70.383	133.564.363
Perdas por imparidade em ativos intangíveis	1.497.101	-	(77)	-	1.497.024
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 15)	7.540.929	1.814.275	(2.635.392)	400.000	7.119.812
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 16)	14.955.612	1.550.358	(4.939.925)	-	11.566.045
Provisões não correntes	36.489.900	21.727.202	(15.607.913)	(2.899.131)	39.710.058
Provisões correntes	3.724.196	1.105.083	(1.745.289)	-	3.083.990
	214.132.940	29.079.435	(38.589.849)	(6.194.631)	198.427.895

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o valor do reforço de provisões e perdas por imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Provisões e perdas por imparidade na demonstração dos resultados	17.300.593	13.074.208
Provisões para indenizações por despedimento	-	2.089.303
Perdas por imparidade em "Outros investimentos financeiros" (Nota 12)	7.249.229	1.613.342
Provisões técnicas de resseguros	651.577	11.665.197
Variações cambiais	2.726.895	-
Outros	908.673	637.385
	28.836.967	29.079.435

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o valor de diminuições de provisões por perdas de imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Reversão de provisões e de perdas por imparidade (Nota 38)	(11.229.959)	(11.112.665)
Utilizações diretas de imparidades para contas a receber	(3.516.197)	(3.331.669)
Compensação de valor a receber da Wall Mart	-	(9.607.850)
Provisão técnica de resseguros	(20.053.711)	-
Utilizações e reversões registados em ativos fixos tangíveis	(7.448.463)	(10.695.475)
Utilizações e reversões registados em ativos não correntes detidos para venda (Nota 21)	(13.949.808)	-
Reversão de imparidades em investimentos financeiros	(81.256)	(2.262.691)
Outras responsabilidades	(366.465)	(1.579.499)
	(56.645.859)	(38.589.849)

A 31 de dezembro de 2016 e 2015 o detalhe das Provisões Correntes e Não Correntes para outros riscos e encargos pode ser analisado como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Provisão técnicas de resseguros (a)	1.061.465	20.463.598
Responsabilidades futuras relativas a filiais da operação Retalho no Brasil alienadas (b)	8.521.318	6.779.929
Provisão de marca própria e garantias de clientes (c)	1.449.195	3.363.334
Processos judiciais em curso	2.270.177	3.558.791
Passivos contingentes relativos às filiais adquiridas (Notas 5.1 e 5.4)	7.811.959	900.000
Outras responsabilidades	8.292.712	7.728.396
	29.406.826	42.794.048

- (a) Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja atividade é resseguro em ramos não-Vida, o valor da provisão é relativo a provisões para sinistros declarados. A parcela a recuperar das resseguradoras encontra-se registada na rubrica do ativo "Provisões técnicas de resseguro cedido" (Nota 13) e "Outras dívidas de terceiros" (Nota 18).
- (b) As rubricas "Provisões não correntes" incluem 8.521.318 euros (6.779.929 euros em 31 de dezembro de 2015) para fazer face a responsabilidades por contingências não correntes assumidas pela sociedade aquando da alienação da filial Sonae Distribuição Brasil, S.A. ocorrida em 2005. A evolução da provisão entre exercícios está associada à evolução do câmbio do real face ao euro. Esta provisão vai sendo utilizada à medida que aqueles passivos se vão materializando, estando constituída com base na melhor estimativa dos gastos a incorrer com tais responsabilidades e que resultam de um conjunto significativo de processos de natureza cível e laboral e de pequeno valor.
- (c) A rubrica de "Provisões não correntes" e "Provisões correntes" inclui a 31 de dezembro de 2016 a estimativa das responsabilidades incorridas pelo Grupo, decorrente da venda de produtos de marca própria nas lojas dos segmentos de negócio do Retalho Especializado no valor de 1.449.195 euros (3.363.334 euros em 31 de dezembro de 2015 cujo valor inclui igualmente extensões de garantia concedidas por um período de um a três anos, após a garantia legalmente obrigatória).

As perdas por imparidade são deduzidas ao valor do correspondente ativo.

33 ATIVOS E PASSIVOS CONTINGENTES

Detalham-se de seguida os passivos contingente a que o Grupo está exposto em 31 de dezembro de 2016 e de 2015:

- Garantias e Fianças Prestadas

	31 dez 2016	31 dez 2015
Garantias e fianças prestadas:		
por processos fiscais em curso	1.153.774.789	1.083.444.776
por processos judiciais em curso	887.275	695.238
por processos autárquicos em curso	8.048.110	8.268.603
contratuais por bom cumprimento	21.516.088	17.445.799
outras garantias	9.261.512	4.824.720

a) Processos fiscais

Detalham-se de seguida os principais processos fiscais para os quais foram prestadas garantias bancárias ou fianças:

- Processos referentes a liquidações adicionais de IVA para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 556,7 milhões de euros (520 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) relativos aos períodos de 2004 a 2013, relacionados com as Unidades de Retalho para os quais o Grupo apresentou ou pretende apresentar as respetivas impugnações. Os processos em questão resultam do entendimento da Administração Tributária que o Grupo deveria ter procedido à liquidação de Imposto sobre Valor Acrescentado relativamente a descontos concedidos por fornecedores e calculados com base em valores de compras que a Administração Tributária alega corresponderem a supostos serviços prestados àquelas entidades, bem como a valores relativos a regularização a favor da Empresa daquele imposto liquidado em descontos concedidos a clientes particulares sob a forma de talão.
- Processos referentes a impostos sobre o rendimento das pessoas coletivas para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 142,9 milhões de euros (144,3 milhões de euros em 2015) a favor da Administração Fiscal relativos aos exercícios de 2007 a 2013. Nestas garantias ou fianças o valor mais relevante está associado a uma variação patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes.
- Fiança no valor de cerca de 60 milhões de euros, como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa relativamente a correções efetuadas pela Administração Tributária ao resultado tributável do exercício findo a 31 de dezembro de 2005, correspondendo a uma cobertura prévia de prejuízos fiscais acumulados pela sociedade participada, que tendo sido levada ao custo da participação, aliás, como é entendimento já firmado pela própria Administração Fiscal, entendeu que agora e no caso

concreto não devia considerar o montante do custo da participação, incluindo, portanto, a cobertura de prejuízos, quando da liquidação da sociedade participada;

- Fiança no valor de cerca de 50 milhões de euros, como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa relativamente a correções efetuadas pela Administração Tributária ao resultado tributável do exercício findo a 31 de dezembro de 2002, correspondem à não aceitação por parte da Administração Fiscal do reconhecimento de perdas fiscais correspondentes à venda e posterior liquidação de uma subsidiária do Grupo;

- Processo referente a imposto de renda relativo a uma filial no Brasil das unidades de retalho no montante de 19,1 milhões de euros (65,6 milhões de reais), que se encontra a ser julgado em tribunal e relativamente aos quais foram prestadas garantias no montante de 48,4 milhões de euros (165,9 milhões de reais), o diferencial de valor entre o valor do processo e a garantia prestada resulta da atualização da responsabilidade.

b) Ativos e passivos contingentes relativos a processos fiscais pagos no âmbito de programas de regularização de dívidas ao fisco

No âmbito das medidas de regularização de dívidas ao fisco o Grupo ao abrigo regime de regularização de dívidas ao Fisco e Segurança Social (DL 151-A/2013 e DL 248-A) foram efetuados pagamentos de impostos no montante de cerca de 26,3 milhões de euros, tendo sido eliminadas as respetivas garantias e mantendo-se em curso os processos de impugnação judiciais associadas, tendo o valor máximo de contingência sido reduzido por via da eliminação de coimas e juros corridos até à data de pagamento.

Conforme previsto nos diplomas de suporte aos referidos programas o Grupo mantém os procedimentos judiciais tendentes a que venha a ser dada razão perante as situações em concreto, tendo sido reconhecido como ativo o valor pago ao abrigo dos referidos planos relativos a imposto sobre o rendimento (Nota 13).

c) Outros passivos contingentes

- Passivos contingentes relacionados com subsidiárias alienadas no Brasil

Na sequência da alienação de uma subsidiária no Brasil a Sonae garantiu ao comprador todas as perdas que aquela filial venha a suportar em resultado de decisões desfavoráveis e não passíveis de recurso relativas a processos fiscais sobre transações anteriores à data de alienação (13 de dezembro de 2005) que excedam o montante de 40 milhões de euros. Em 31 de dezembro de 2016, o montante reclamado pela Administração Tributária Brasileira dos processos fiscais em curso, que os advogados da Empresa qualificam como tendo uma probabilidade de perda provável, acrescidos dos montantes pagos (28,5 milhões de euros), nomeadamente, no âmbito de programas das autoridades brasileiras competentes de recuperação de impostos estaduais ou federais, ascende em 31 de dezembro de 2016 a 32,4 milhões de euros (31,4 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015). Adicionalmente, existem outros processos fiscais no valor global de 60,8 milhões de euros (44,5 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) para os quais o Conselho de Administração baseado no parecer dos advogados entende que da sua resolução é possível, mas não provável a existência de perdas para aquela antiga filial.

- Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos estão divulgados na Nota 46.

Não foi criada qualquer provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os eventos/diferendos para os quais foram prestadas garantias por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos eventos/diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Sonae.

34 LOCAÇÕES OPERACIONAIS

Nas locações operacionais em que a Sonae age como locador, os pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) reconhecidos como rendimentos, durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, ascenderam a 7.811.239 euros e 8.044.681 euros, respetivamente.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a Sonae tinha celebrado, como locador, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) se vencem como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	2.279.926	2.540.507
N+1	5.333.931	4.206.117
N+2	4.563.589	3.800.458
N+3	3.355.334	3.101.846
N+4	2.453.356	1.942.667
N+5	1.556.643	1.203.964
Após N+5	5.179.130	3.617.576
	24.721.909	20.413.135

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 135.864.890 euros (109.089.103 euros em 31 de dezembro de 2015) relativo a rendas pagas a título de contratos de locação operacional em que a Sonae age como locatário.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a Sonae tinha celebrado, como locatário, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	32.416.193	22.012.049
N+1	104.309.175	95.153.393
N+2	96.651.908	89.505.303
N+3	91.418.163	85.156.859
N+4	85.821.305	77.672.139
N+5	78.240.242	82.676.284
Após N+5	654.336.715	675.098.903
	1.143.193.701	1.127.274.930

No final dos períodos de locação em curso, o Grupo tem, em determinados contratos, a possibilidade de exercer a opção de compra dos ativos de acordo com o justo valor.



35 VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

As vendas e as prestações de serviços nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Vendas de mercadorias	5.120.879.449	4.816.617.320
Vendas de produtos	38.187.961	9.314.268
	5.159.067.410	4.825.931.588
Prestações de serviços	217.070.093	188.311.035
Vendas e prestações de serviços (Nota 6)	5.376.137.503	5.014.242.623

36 RENDIMENTOS E GASTOS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Os rendimentos e gastos relativos a investimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Dividendos	1.864.330	1.694.266
Alienação da Imoconti (Nota 5.3)	6.773.227	-
Alienação da Raso SGPS	-	(4.263.823)
Outros	(314.218)	-
Ganhos e perdas na alienação de investimentos em filiais, empreendimentos conjuntos e associadas	6.459.009	(4.263.823)
Ganhos e perdas na alienação de investimentos em ativos disponíveis para venda	-	-
Outros	15.340	(31.991)
Imparidade de investimentos em ativos disponíveis para venda (Notas 12 e 32)	(7.249.229)	(3.765.155)
Reversão (Perdas) por imparidade de investimentos	(7.249.229)	(3.765.155)
Total de rendimentos ou (gastos) relativos a investimentos	1.089.450	(6.366.703)

37 RESULTADOS FINANCEIROS

Os resultados financeiros nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Gastos e perdas		
Juros suportados		
relativos a descobertos e empréstimos bancários	(10.815.112)	(13.621.585)
relativos a obrigações não convertíveis	(15.992.293)	(32.764.404)
relativos a contratos de locação financeira	(151.647)	(213.873)
outros	(5.959.767)	(6.215.634)
	<u>(32.918.819)</u>	<u>(52.815.496)</u>
Diferenças de câmbio desfavoráveis	(8.322.338)	(8.537.491)
Justo valor da parte ineficiente dos derivados de cobertura	(326.290)	-
Encargos de emissão de dívida	(8.704.662)	(10.456.472)
Outros	(2.387.699)	(1.858.822)
	<u>(52.659.808)</u>	<u>(73.668.281)</u>
Rendimentos e ganhos		
Juros obtidos		
relativos a depósitos bancários	67.984	116.486
outros	720.982	4.029.812
	<u>788.966</u>	<u>4.146.298</u>
Diferenças de câmbio favoráveis	4.725.585	8.157.789
Descontos de pronto pagamento obtidos	37.706	90.737
Ganhos na alienação de aplicações de tesouraria (Notas 11.3 e 12)	9.362.946	-
Outros rendimentos e ganhos financeiros	1.012.581	6.942.418
	<u>15.927.784</u>	<u>19.337.242</u>
Ganhos e (perdas) em investimentos ao justo valor através de resultados (Nota 12)	(15.681.846)	22.135.189
Resultados financeiros	(52.413.870)	(32.195.850)

No exercício findo em 31 de dezembro de 2016 a rubrica “Ganhos na alienação de aplicações de tesouraria” é relativo à mais valia gerada com a venda das ações da NOS tal como descrito na Nota 11.

38 OUTROS RENDIMENTOS

A repartição dos outros rendimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 é a seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Proveitos suplementares	632.776.290	555.390.084
Descontos de pronto pagamento obtidos	24.659.986	23.076.701
Diferenças câmbio favoráveis	19.866.574	30.572.567
Trabalhos para a própria empresa (Nota 9)	14.569.849	12.276.842
Ganhos na alienação de ativos	63.212.743	43.308.584
Reversão de perdas de imparidade e provisões (Nota 32)	11.229.959	11.112.665
Indemnizações relativas a sinistros	202.159	890.711
Subsídios	752.282	431.540
Outros	5.648.092	6.765.485
	<u>772.917.934</u>	<u>683.825.179</u>

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

A rubrica de “Proveitos Suplementares” diz essencialmente respeito a campanhas promocionais levadas a cabo nas lojas do segmento Retailho, participadas pelos parceiros da Sonae.

Na rubrica de “Ganhos na alienação de ativos” estão incluídos os ganhos relativos à operação de “Sale & Leaseback” no valor de 63,1 milhões de euros (42,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) (Nota 8).

39 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

A repartição dos fornecimentos e serviços externos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 é a seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Rendas e alugueres	171.556.924	142.666.036
Publicidade e propaganda	107.739.895	108.893.120
Eletricidade e combustíveis	58.234.583	56.931.700
Transportes de mercadorias	57.919.088	50.445.107
Trabalhos especializados	81.959.619	69.669.969
Subcontratos	23.021.813	21.154.581
Conservação e reparação	25.318.873	25.609.264
Custos com terminais pagamento automático	11.877.994	10.826.709
Vigilância e segurança	20.373.181	19.875.601
Limpeza, higiene e conforto	23.162.474	21.198.159
Materiais de consumo	13.441.395	13.695.024
Deslocações e estadas	18.281.983	17.527.290
Comissões	17.455.304	9.065.282
Seguros	6.731.750	6.140.400
Comunicação	12.338.472	12.399.213
Entregas ao domicílio	6.479.543	5.979.094
Outros	64.469.819	62.469.983
	720.362.710	654.546.532

40 GASTOS COM O PESSOAL

A repartição dos gastos com o pessoal nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 é a seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Remunerações	575.987.377	522.311.584
Encargos sobre remunerações	121.691.721	110.442.393
Seguros	11.646.451	10.955.309
Gastos com ação social	4.758.559	3.857.910
Outros gastos com pessoal	17.556.731	17.786.999
	731.640.839	665.354.195

41 OUTROS GASTOS

A repartição dos outros gastos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 é a seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Variação cambial	19.697.330	31.263.453
Outros impostos	10.954.151	11.027.558
Perdas na alienação e abates de ativos	11.857.579	14.765.443
Imposto municipal sobre imóveis	1.893.933	2.043.768
Donativos	8.068.924	7.381.047
Dívidas incobráveis	858.664	197.395
Outros gastos	21.721.688	22.600.119
	75.052.269	89.278.783

42 IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO

Os impostos sobre o rendimento reconhecidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 são detalhados como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Imposto corrente	8.997.173	15.440.828
Imposto diferido (Nota 19)	17.907.618	5.478.771
	26.904.791	20.919.599

A reconciliação do resultado antes de imposto para os exercícios findos a 31 de dezembro de 2016 e de 2015 pode ser analisada como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Resultado antes de impostos	249.308.479	197.695.549
Diferença entre mais e menos valias fiscais e contabilísticas	(18.980.321)	(70.239.866)
Resultados relativos a empresas associadas e empreendimentos conjuntos (Nota 11)	(102.115.809)	(88.531.190)
Imparidade de goodwill (Nota 10)	1.677.383	396.829
Provisões e perdas por imparidade não aceites fiscalmente	7.249.229	6.545.056
Outros	-	(2.580.635)
Lucro tributável	137.138.961	43.285.743
Utilização de perdas fiscais que não deram origem a ativos por impostos diferidos	(14.404.310)	(26.023.297)
Reconhecimento de perdas fiscais no exercício que não deram origem a ativos por impostos diferidos	7.034.017	234.335
	129.768.668	17.496.781
Taxa de imposto sobre o rendimento em Portugal	21%	21%
	27.251.420	3.674.324
Efeito da existência de taxas de imposto diferentes da que vigora em Portugal	(12.954.292)	(11.587.767)
Efeito da anulação de impostos diferidos (Nota 19)	28.306.619	17.404.712
Efeito da constatação ou reversão de impostos diferidos	45.356	151.107
Impacto de liquidação de sociedades	(17.547.730)	-
Utilização de benefícios fiscais	(2.985.031)	(1.858.220)
Insuficiência / (Excesso) de estimativa de imposto	(11.431.708)	(3.731.368)
Tributação autónoma	3.618.970	3.140.140
Derrama	10.542.310	12.006.625
Outros	2.058.877	1.720.046
Imposto sobre o rendimento	26.904.791	20.919.599

43 PARTES RELACIONADAS

Os saldos e transações efetuados com entidades relacionadas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, podem ser detalhados como segue:

Transações	Vendas e prestações de serviços		Compras e serviços recebidos	
	31 dez 2016	31 dez 2015	31 dez 2016	31 dez 2015
Empresa - Mãe	210.773	224.026	716.561	772.551
Empreendimentos conjuntos	17.667.706	18.209.969	44.892.547	48.314.600
Empresas associadas	34.859.664	33.145.186	13.688	2.424.400
Entidades parceiras, acionistas e participadas	58.863.841	63.239.983	19.679.076	23.055.149
	111.601.984	114.819.164	65.301.872	74.566.700

Transações	Juros auferidos		Juros suportados	
	31 dez 2016	31 dez 2015	31 dez 2016	31 dez 2015
Empresa - Mãe	-	-	168.233	72.256
Empreendimentos conjuntos	-	332.379	-	-
Empresas associadas	-	-	-	-
Entidades parceiras, acionistas e participadas	-	-	63.538	322.393
	-	332.379	231.771	394.649

SalDOS	Contas a receber		Contas a pagar	
	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Empresa - Mãe	25.136	65.568	688.294	611.479
Empreendimentos conjuntos	29.377.178	16.621.469	15.192.431	10.403.025
Empresas associadas	6.583.207	4.024.521	147.945	1.868.694
Entidades parceiras, acionistas e participadas	16.965.780	17.816.186	10.405.360	7.431.116
	52.951.301	38.527.744	26.434.030	20.314.314

SalDOS	Empréstimos			
	Obtidos		Concedidos	
	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso	31 dez 2016	31 dez 2015 Reexpresso
Empresa - Mãe	-	-	-	-
Empreendimentos conjuntos	1.000	1.000	-	-
Empresas associadas	-	-	-	-
Entidades parceiras, acionistas e participadas	442.382	2.887.573	3.570	3.570
	443.382	2.888.573	3.570	3.570

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016, a Sonaecom vendeu a participação direta na NOS (2,14%) à ZOPT. Esta operação gerou uma mais valia de 18.725.887 euros, tendo sido 50% desta mais valia registada na rubrica "Rendimentos e ganhos financeiros" e os remanescentes 50% anulados por contrapartida de reservas (Nota 12).

Em dezembro de 2016, o Grupo alienou a sua filial Imoconti – Sociedade Imobiliária, SA a uma entidade relacionada do grupo Sonae Sierra. Esta operação gerou um encaixe financeiro de 21 milhões de euros e uma mais valia de 6,9 milhões de euros (Nota 36).

Nas partes relacionadas estão incluídas as subsidiárias e empresas conjuntamente controladas ou associadas das sociedades Sonae Sierra SGPS, SA, ZOPT SGPS, SA, Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS, SA, assim como outros acionistas de empresas filiais ou conjuntamente controladas pela Sonae, e outras filiais da empresa-mãe Efanor Investimentos, SGPS, SA.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração da empresa-mãe e dos colaboradores com responsabilidade de direção estratégica, auferidas em todas as sociedades da Sonae, nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, tem a seguinte composição:

	31 dez 2016		31 dez 2015	
	Conselho de Administração	Direção Estratégica ^(a)	Conselho de Administração	Direção Estratégica ^(a)
Benefícios a curto prazo	1.274.000	6.700.385	1.489.027	6.458.079
Benefícios com base em ações	394.400	2.101.900	455.100	1.955.300
	1.668.400	8.802.285	1.944.127	8.413.379

(a) Inclui os colaboradores com responsabilidade de direção estratégica das principais sociedades da Sonae (excluindo os membros do Conselho de Administração da Sonae Holding).

44 RESULTADOS POR AÇÃO

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2016		31 dez 2015
	Operações Continuadas	Operações Descontinuadas	Operações Continuadas
Resultados			
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do período)	215.278.645	(204.696)	175.306.228
Efeito das ações potenciais	-	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	7.778.796	-	7.568.999
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído	223.057.441	(204.696)	182.875.227
Número de ações			
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	1.887.410.072	1.887.410.072	1.877.002.993
Efeito das ações potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	127.113.527	127.113.527	127.113.527
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho	12.923.765	12.923.765	13.495.195
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(5.319.084)	(5.319.084)	(3.211.968)
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído	2.022.128.280	2.022.128.280	2.014.399.747
Resultado por ação			
Básico	0,118182	(0,000108)	0,097429
Diluído	0,110308	(0,000101)	0,090784

O número médio de ações do exercício findo em 31 de dezembro de 2016 considera 110.341.017 ações como ações próprias (118.663.355 ações em 31 de dezembro de 2015) (Nota 22).



45 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos financeiros ocorridos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 podem ser analisadas como segue:

- Atividades de Investimento

Recebimentos	31 dez 2016	31 dez 2015
Acerto preço aquisição da Losan (Nota 5.4)	1.416.954	-
	1.416.954	-
Pagamentos	31 dez 2016	31 dez 2015
Aquisição da Salsa (Nota 5.1)	65.588.931	-
Aquisição de participação na Armilar Venture Funds (Nota 5.2)	31.749.338	-
Aumento Capital na Ulabox	2.667.132	-
Aumento de capital na Movvo	2.260.746	-
Aumento capital na S2 Mozambique SA	1.607.217	-
Aquisição da Iberosegur	256.417	-
Aquisição SYSVALUE	346.128	-
Aquisição da INOVRETAIL	653.346	-
Aquisição de participação na Filhet Allard Esp	629.751	-
Acerto preço aquisição da Elergone	600.562	-
Aquisição do Grupo Losan (Nota 5.4)	-	30.244.403
Aquisição da MJB - Design, Lda	-	916.123
Aquisição da Elergone Energias, Lda	-	187.591
Outros	73.905	202.057
	106.433.473	31.550.174

- Atividades de Financiamento

Recebimentos	31 dez 2016	31 dez 2015
Alienação da Raso SGPS	2.500.000	29.000.000
Alienação de unidades de participação do Fundo Imosonae Dois	173.261	1.173.697
Outros	170.853	381
	2.844.114	30.174.078
Pagamentos	31 dez 2016	31 dez 2015
Aquisição de unidades de participação no Fundo Imosede ao exterior	-	34.082.452
Aquisição de participação na Ulabox	-	3.231.029
Aquisição dos restantes 50% da Raso SGPS, SA	-	3.888.849
Aumento de capital na Raso SGPS	-	41.000.000
Outros	584.004	755.315
	584.004	82.957.645

46 PROVISÕES E PASSIVOS CONTINGENTES RELATIVAMENTE AOS EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS

Grupo Sonae Sierra

a) Passivos contingentes

Em 31 de dezembro de 2016, os principais passivos contingentes da Sonae Sierra respeitavam às seguintes situações:

- Em 2014 a Sonae Sierra comprometeu-se de, em caso de quebra do contrato de compra e venda para a venda do hipermercado, realizado entre a Parklake Shopping, SA e o Carrefour Romania SA, efetuar o pagamento de um valor máximo de 4 milhões de euros.
- Em 2015, a Sonae Sierra assumiu o compromisso perante o banco que financiou a entidade Parklake Shopping SA para a construção do centro comercial Parklake de efetuar o pagamento do serviço da dívida até um máximo de 9,2 milhões de euros, no caso de impossibilidade da empresa o efetuar.
- Em dezembro de 2013 a subsidiária Gli Orsi recebeu uma notificação fiscal, na qual é solicitado o pagamento de 19,5 milhões de euros, relativo a Imposto sobre Transmissões de Imóveis no montante de 9,5 milhões de euros e 10 milhões de euros relativo a penalidades e juros, acrescido de gastos a incorrer com honorários no montante de 0,9 milhões de euros. De acordo a opinião do especialista fiscal contratado pela Empresa para assessorar o Grupo neste processo existem razões válidas para considerar a solicitação infundada, pelo que o Grupo apelou para o Supremo Tribunal. No caso concreto das penalidades requeridas pelas autoridades fiscais, o especialista fiscal é da opinião que as mesmas não serão devidas. Em 2013 o Grupo reconheceu nas suas contas o custo de 10,4 milhões de euros (referente ao Imposto sobre Transmissões de Imóveis (9,5 milhões de euros) e aos honorários (0,9 milhões de euros). Em 2016, o Grupo assumiu o compromisso perante o banco ING Bank N. V. (Milão) que financia a entidade Gli Orsi Shopping Centre 1, Srl de efetuar o pagamento destas dívidas fiscais que possam vir a ser devidas até um máximo de 25 milhões de euros, no caso de impossibilidade da empresa o efetuar.
- Entre 2008-2015 a Sonae Sierra recebeu notificações fiscais referentes à dedutibilidade dos encargos financeiros para os anos de 2005, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011 no montante de 11 milhões de euros. Sobre esta notificações foram apresentadas reclamações pela Sonae Sierra tendo sido prestadas garantias do mesmo valor pela subsidiária Sierra Investments SGPS S.A. à Administração Fiscal Portuguesa. Não foi registada pelo Grupo nenhuma provisão por ser entendimento que o risco desta contingência não é provável. O facto de a Sonae Sierra ter recebido em 20 de janeiro de 2015 uma decisão favorável do tribunal em sede de 2ª instância relativamente à dedutibilidade dos encargos financeiros incorridos no ano de 2004 comprova a avaliação efetuada pelo Grupo sobre estas contingências.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2016 e 2015 existiam as seguintes garantias bancárias prestadas pelo Grupo a terceiros:

Valores em milhares de euros	31 dez 2016	31 dez 2015
Garantias prestadas		
por processos fiscais em curso	2.775	2.513
por processos judiciais em curso	74	74
por bom cumprimento da construção de vários projetos	1.180	765
por bom cumprimento do reembolso das prestações do contrato de promessa de compra e venda com o Carrefour Romania	15.978	2.018
outras garantias	409	1.477

Relativamente às garantias bancárias referentes a processos fiscais, não foi registada pelo Grupo nenhuma provisão por ser entendimento que o risco dos mesmos não é provável.

b) Compromissos assumidos com a alienação de participadas sujeita a revisões de preço

No âmbito da alienação de 49,9% das ações da Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings B.V. (Sierra BV) a um grupo de Investidores, ocorrida em 2003, a Sonae Sierra vinculou-se a assegurar a revisão do preço de transmissão destas ações no caso de ocorrer uma alienação para terceiros de alguns dos centros comerciais detidos por participadas da Sierra BV, desde que verificadas determinadas circunstâncias.

Essa alienação pode tomar a forma de venda do ativo ou venda das ações da sociedade que, direta ou indiretamente, detém o ativo.

A revisão de preço será feita pela Sonae Sierra às Luxcos ou à Sierra BV no caso de, na venda relevante, terem sido efetuados descontos relacionados com impostos diferidos sobre mais-valias.

A revisão de preço será afetada pela percentagem de capital na sociedade detentora do ativo, pela percentagem de detenção dos Investidores na Sierra BV (e, no caso de venda de ações, ajustado por um desconto de 50%) e está limitada a:

- (i) no caso de venda de ativos, ao valor máximo de 118,3 milhões de euros;
- (ii) no caso de venda das ações da sociedade que direta ou indiretamente detém o ativo, ao valor máximo de 59,1 milhões de euros;
- (iii) no caso de venda de ações da sociedade que, direta ou indiretamente detém o ativo, a revisão de preço somada com o preço de venda, não poderá ser superior à respetiva proporção do NAV ("Net Asset Value").

Compromissos semelhantes foram assumidos pela Sonae Sierra em relação às sociedades transferidas para a Sierra BV após 2003 e também em relação à CBRE aquando da alienação de 50% do Vasco da Gama àquela entidade.

Estes compromissos são válidos durante o período em que se mantenham os atuais acordos com os restantes acionistas da Sierra BV.

A Sonae Sierra tem ainda o direito de apresentar uma proposta para a aquisição do ativo ou das ações em causa antes daquele ou destas serem adquiridos por terceiros.

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas da Sierra BV, aquando da sua constituição em 2003, foi acordado que a Sierra BV existiria por um período de 10 anos (que acabaram em outubro de 2013), os quais poderiam ser estendidos por dois períodos adicionais de 1 ano, a contar a partir de 2013. Em setembro de 2013, todos os acionistas da Sierra BV aprovaram uma alteração desses acordos relativamente à continuação das operações por um período de até mais 5 anos, a findar em outubro de 2018. O Grupo continua a analisar várias alternativas de alienação das propriedades detidas pela Sierra BV, mas não existem intenções de proceder a vendas forçadas.

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas do SPF, aquando da sua constituição em 2008, foi acordado que o SPF existiria por um período de 10 anos (que terminarão em 2018), sendo que a partir de 2014, os acionistas (não Sonae Sierra) têm a opção de redimir as suas ações, desde que cumpridas algumas condições. O Grupo não tem, contudo, conhecimento de qualquer intenção nesse sentido por parte dos acionistas do SPF. Adicionalmente, no decurso do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foi acordado entre os acionistas a extensão do fundo até 2020.

É entendimento da Sonae Sierra que a venda direta de um ativo em Portugal não é atrativa por sobre ela incidirem ónus que não serão suportados se a venda se efetuar através da alienação de ações da sociedade que detém o ativo.

Grupo ZOPT

As demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT (empreendimento conjunto que controla a NOS) e da NOS a 31 de dezembro de 2016 e de 2015, incorporados nas demonstrações financeiras da Sonae através da ZOPT pelo método da equivalência patrimonial (Nota 5 e Nota 11).

a) Provisões do Grupo ZOPT

Os processos abaixo descritos encontram-se provisionados nas contas consolidadas da Zopt, atendendo ao grau de risco identificado.

1. Ações da MEO contra a NOS Madeira e NOS Açores e da NOS SA contra a MEO

- Em 2011, a MEO (PT) intentou contra a NOS SA, no Tribunal Judicial de Lisboa, um pedido de indemnização de 10,3 milhões de euros, a título de compensação por alegadas portabilidades indevidas da NOS SA no período compreendido entre março de 2009 e julho de 2011. A NOS SA apresentou contestação e réplica, tendo-se iniciado prova pericial, que o Tribunal veio, entretanto, a julgar sem efeito. A audiência de discussão e julgamento teve lugar no final de abril e início de maio, tendo sido proferida sentença em setembro último, que julgou parcialmente procedente a ação, com fundamento, não na existência de portabilidades indevidas, mas de mero atraso no envio da documentação. Condenou a NOS ao pagamento de aproximadamente 5,3 milhões de euros, decisão da qual a NOS recorreu.
- A MEO (PT) efetuou três notificações judiciais avulsas à NOS SA (abril de 2013, julho de 2015 e março de 2016), três à NOS Açores (março e junho de 2013 e maio de 2016) e três à NOS Madeira (março e junho de 2013 e maio de 2016), todas com vista a interromper a prescrição de danos alegadamente emergentes de pedidos de portabilidade indevida, da ausência de resposta em tempo a pedidos que lhes foram apresentados pela MEO e de pretensas recusas ilícitas de pedidos eletrónicos de portabilidade.

- A MEO não indica em todas as notificações os montantes totais em que pretenda ser ressarcida, concretizando apenas parte desses, no caso da NOS SA, o valor de 26 milhões de euros (para o período de agosto de 2011 a maio de 2014), no caso da NOS Açores, o valor de 195 milhares de euros e da NOS Madeira, no valor de 817 milhares de euros.
- Em 2011, a NOS SA intentou contra a MEO (PT), no Tribunal Judicial de Lisboa, um pedido de indemnização de 22,4 milhões de euros, por danos sofridos pela NOS SA, decorrentes da violação do Regulamento da Portabilidade por parte da MEO, mais concretamente, do avultado número de recusas injustificadas de pedidos de portabilidade pela MEO no período entre fevereiro de 2008 a fevereiro de 2011. O tribunal decretou oficiosamente a realização de prova pericial, já tendo sido notificado às partes o relatório pericial e apresentadas pelas partes as respetivas reclamações/pedidos de esclarecimento aos Senhores Peritos. Paralelamente, foram já indicados pelas partes os peritos que se ocuparão da perícia económico-financeira.
- É entendimento do Conselho de Administração da NOS, corroborado pelos advogados que acompanham o processo, de que existem, em termos substantivos, boas probabilidades de a NOS SA poder obter vencimento na ação, até pelo facto da MEO já ter sido condenada, pelos mesmos ilícitos, pela ANACOM, não sendo, contudo, possível determinar qual o desfecho da ação. Na eventualidade, contudo, da ação ser julgada totalmente improcedente, as custas processuais, da responsabilidade da NOS podem ascender a mais de 1.150 milhares de euros.

2. ANACOM

Processo de contraordenação relativo ao alegado incumprimento, pela NOS SA, de uma deliberação da ANACOM em 26 de outubro de 2005, sobre o tarifário de terminação de chamadas na rede fixa e que originou a aplicação de uma coima à NOS SA, no montante de cerca de 6,5 milhões de euros, por deliberação do Conselho de Administração da ANACOM de abril de 2012. A NOS SA impugnou judicialmente a decisão e o tribunal declarou, em janeiro de 2014, a nulidade do processo (com fundamento em violação do direito de defesa da NOS SA). Em abril de 2014, a ANACOM notificou a NOS SA de um novo processo de contraordenação, tendo por base os mesmos factos, processo que constitui uma repetição da acusação inicialmente deduzida contra a NOS SA, e que, em setembro do mesmo ano, veio a culminar na aplicação de uma nova coima à NOS SA, novamente no montante de cerca de 6,5 milhões de euros. Esta decisão foi, por sua vez, impugnada judicialmente pela NOS SA, tendo em maio de 2015 sido proferida sentença absolutória pelo Tribunal de 1ª Instância, que revogou integralmente a decisão condenatória da ANACOM e, bem assim, a coima aplicada. A ANACOM interpôs, na sequência disso, recurso da sentença, recurso esse que se encontra presentemente, e desde junho de 2015, pendente de decisão no Tribunal da Relação de Lisboa.

3. Prestações acessórias

Administração Tributária defende que a NOS SA violou o princípio da plena concorrência estatuído no nº 1 do artigo 58º do Código do IRC (atual artigo 63.º), ao ter efetuado prestações acessórias em benefício da sua participada NOS Towering, sem ter sido remunerada de harmonia com uma taxa de juro de mercado. Em consequência foi notificada, relativamente aos exercícios de 2004, 2005, 2006 e 2007 de correções ao apuramento do lucro tributável no valor total de 20,5 milhões de euros. A NOS SA impugnou as decisões referentes a todos os exercícios. No que respeita ao período de 2004, o Tribunal pronunciou-se a favor da NOS tendo sido já transitada em julgado a presente decisão (concluído favoravelmente), tendo originado uma reversão de provisões, em 2016, no montante de 1,3 milhões de euros acrescido de juros.

Relativamente ao exercício de 2006 e 2007, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, tendo a empresa recorrido das decisões, aguardando-se a decisão dos processos.

4. Cedência de créditos futuros

No exercício findo em 31 de dezembro de 2010, a NOS SA foi notificada do Relatório da Inspeção Tributária referente ao período de 2008, onde se considera que é indevido o acréscimo, no apuramento do lucro tributável do exercício, do montante de 100 milhões de euros, respeitante ao preço inicial dos créditos futuros cedidos para titularização. Neste sentido, atendendo ao princípio da periodização do lucro tributável, a NOS SA foi posteriormente notificada da dedução indevida do montante de 20 milhões de euros no apuramento do lucro tributável dos exercícios de 2009 a 2013. Na base desta correção está o entendimento de que o acréscimo efetuado, em 2008, não foi aceite por não cumprir o disposto no artigo 18º do CIRC, logo, também nos exercícios seguintes a dedução correspondente aos créditos gerados nesses anos para cumprimento da amortização anual contratada no âmbito da operação (20 milhões por ano durante 5 anos) serão de eliminar no apuramento do lucro tributável. A NOS SA impugnou as decisões referentes aos exercícios de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e relativamente a 2013, a mesma encontra-se ainda a ser contestada em via administrativa. Relativamente ao exercício de 2008, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, em março de 2014, tendo a empresa interposto o competente recurso.

5. Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CSLU)

A Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CLSU), está prevista nos artigos 17º a 22º, da Lei nº 35/2012, de 23 de agosto. Desde 1995 até junho de 2014, a MEO SA (antiga PTC) prestou o serviço universal de comunicações eletrónicas, em regime de exclusivo, tendo sido designada administrativamente pelo governo (isto é, escolhida para prestador do serviço universal de comunicações eletrónicas sem recurso a procedimento concursal). Tal configura uma ilegalidade, aliás, reconhecida pelo Tribunal de Justiça da União Europeia, que através da sua decisão de junho de 2014 condenou o Estado Português ao pagamento de uma multa de 3 milhões de euros por designação ilegal da MEO. De acordo com o Artigo 18º da referida Lei nº 35/2012, os custos líquidos incorridos pelo operador responsável pelo serviço universal aprovados pela ANACOM devem ser repartidos pelas outras empresas que ofereçam, no território nacional, redes de comunicações públicas e serviços de comunicações eletrónicas acessíveis ao público. A NOS está abrangida por esta contribuição extraordinária, sendo que a MEO tem vindo a solicitar o pagamento dos CSLU ao fundo de compensação dos vários períodos em que foi responsável pelo serviço. Com efeito, o fundo de compensação pode, de acordo com a lei, ser acionado para compensar os custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas, relativos ao período anterior à designação do respetivo prestador por concurso, sempre que, cumulativamente, se verifique (i) a existência de custos líquidos, que sejam considerados excessivos, cujo montante seja aprovado pela ANACOM, na sequência de auditoria ao cálculo preliminar e respetivos documentos de suporte, que sejam transmitidos pelo prestador do serviço universal e (ii) o prestador do serviço universal solicite ao Governo a compensação dos custos líquidos que tenham sido aprovados nos termos da alínea anterior.

Em 2013, a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CSLU apresentados pela MEO, relativos ao exercício de 2007 a 2009, num montante total de cerca de 66,8 milhões de euros, decisão impugnada pela Empresa. Em janeiro de 2015, foram emitidas as notas de liquidação no montante de 18,6 milhões de euros as quais foram devidamente impugnadas pela NOS e em relação às quais foram apresentadas fianças pela NOS SGPS de modo a evitar a promoção dos respetivos processos de execução fiscal. As fianças foram aceites pela ANACOM.

Em 2014 a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela MEO, relativos ao exercício de 2010 a 2011, num montante total de cerca de 47,1 milhões de euros, decisão também impugnada pela Empresa. Em fevereiro de 2016, foram emitidas as notas de liquidação à Empresa no montante de 13 milhões de euros as quais também foram já impugnadas pela NOS e em relação às quais foram igualmente apresentadas fianças pela NOS SGPS de modo a evitar a promoção dos respetivos processos de execução fiscal. As fianças foram aceites pela ANACOM.

Em 2015, a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela MEO, relativos ao exercício de 2012 e 2013, num montante total de cerca de 26 milhões de euros e 20 milhões de euros, respetivamente, decisão também impugnada pela Empresa.

Em outubro de 2016, a ANACOM procedeu à aprovação dos resultados da auditoria aos custos líquidos da prestação do serviço universal relativos ao período de janeiro a junho de 2014, assegurado pela MEO, no montante de 7,7 milhões de euros, que a NOS vai impugnar nos termos habituais.

É entendimento do Conselho de Administração da NOS que estas contribuições extraordinárias para o SU incorrido (e não selecionado por via concorrencial) violam de forma flagrante a Diretiva do Serviço Universal. Acresce que, considerando o quadro legal e o direito em vigor desde que a NOS iniciou a sua atividade, a exigência do pagamento da contribuição extraordinária viola o princípio da proteção da confiança, reconhecido a nível legal e constitucional do ordenamento jurídico português. Por estas razões, a NOS continuará a impugnar judicialmente as liquidações de todas e cada uma das contribuições extraordinárias que lhe venham a ser exigidas, sendo convicção do Conselho de Administração da NOS de que terão sucesso as impugnações efetuadas e a efetuar.

Independentemente da convicção do Conselho de Administração da NOS, foi atribuída, já em 2014, no período de alocação do Goodwill previsto pela IFRS 3, uma provisão para fazer face a esta situação, relativamente à eventual responsabilidade até à data da fusão.

b) Processos judiciais em curso, ativos contingentes e passivos contingentes do Grupo Zopt

1. Processos com entidades reguladoras

A NOS SA, a NOS Açores e a NOS Madeira têm vindo a impugnar judicialmente os atos da ANACOM de liquidação da Taxa Anual (anos de 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015) pela atividade de Fornecedor de Redes de Serviços de Comunicações Eletrónicas nos valores (i) de 1.861 milhares de euros, 3.808 milhares de euros, 6.049 milhares de euros, 6.283 milhares de euros, 7.270 milhares de euros, 7.426 milhares de euros e 7.253 milhares de euros; (ii) 29 milhares de euros, 60 milhares de euros, 95 milhares de euros, 95 milhares de euros, 104 milhares de euros, 107 milhares de euros e 98 milhares de euros (iii) 40 milhares de euros, 83 milhares de euros, 130 milhares de euros, 132 milhares de euros, 149 milhares de euros, 165 milhares de euros e 161 milhares de euros, respetivamente, tendo sido peticionada a restituição das quantias entretanto pagas no âmbito da execução dos referidos atos de liquidação.

A taxa corresponde a uma percentagem definida anualmente pelo ANACOM (em 2009 foi de 0,5826%) sobre as receitas de comunicações eletrónicas dos operadores; o regime entra gradualmente em vigor: 1/3 no 1.º ano, 2/3 no 2.º ano e 100% no 3.º ano.

As empresas NOS SA, NOS Açores e NOS Madeira invocam, nomeadamente, vícios de inconstitucionalidade e ilegalidade relacionados com a inclusão, na contabilização dos custos da ANACOM, das provisões constituídas por esta por efeito de processos judiciais intentados contra esta (incluindo estas mesmas impugnações da taxa de atividade) e ainda que apenas as receitas relativas à atividade de comunicações eletrónicas propriamente dita, sujeita à regulação do ANACOM, podem ser consideradas para efeitos de

aplicação da percentagem e cálculo da taxa a pagar, não devendo ser consideradas receitas provenientes de conteúdos televisivos.

Foi proferida uma única sentença sobre a matéria, a saber, em 18 de dezembro de 2012, no âmbito da impugnação da Taxa Anual de 2009, sentença essa que julgou procedente a impugnação respetiva, mas tendo apenas por base o vício da falta de audiência prévia e condenando a ANACOM a pagar juros. Dessa decisão a ANACOM apresentou recurso, mas o Tribunal de recurso, por decisão de julho de 2013, não deu provimento ao mesmo.

Os demais processos encontram-se a aguardar julgamento e/ou decisão.

2. Administração Fiscal

No decurso dos exercícios de 2003 a 2016, algumas empresas do Grupo NOS foram objeto de Inspeção Tributária aos exercícios de 2001 a 2014. Na sequência das sucessivas inspeções, a NOS SGPS, enquanto sociedade dominante do Grupo Fiscal, bem como as empresas que não integraram o Grupo Fiscal, foram notificadas das correções efetuadas pelos Serviços de Inspeção Tributária em sede de IRC, do IVA e do Imposto de selo e dos pagamentos adicionais correspondentes. O valor total das notificações por liquidar, acrescido de juros e encargos, ascende a 24 milhões de euros. De salientar que o Grupo entendeu que as correções efetuadas não tinham fundamento, tendo contestado as referidas correções e montantes. O Grupo prestou garantias bancárias exigidas pela Administração Fiscal, no âmbito destes processos.

No final do exercício de 2013 e aproveitando o regime extraordinário de regularização de dívidas fiscais, a empresa liquidou 7,7 milhões de euros. Este montante ficou registado, nas contas da NOS, como 'Imposto a recuperar' não corrente deduzido de provisão constituída.

Conforme convicção do Conselho de Administração do Grupo NOS corroborada pelos seus advogados e consultores fiscais, o risco de perda destes processos não é provável e o desfecho dos mesmos não afetará de forma material a posição consolidada.

3. Ações contra a SPORT TV

- Ação intentada pela Cogeco Cable INC, antiga acionista da Cabovisão, contra a Sport TV, NOS SGPS e um terceiro, solicitando, entre outros: (i) a condenação solidariamente das Rés ao pagamento à Autora da indemnização pelos danos decorrentes dos comportamentos anticoncorrenciais, culposos e ilícitos, entre 3 de agosto de 2006 e 30 de março de 2011, especificamente pelo excesso de preço pago pela Cabovisão dos canais Sport TV, no valor de 9,1 milhões de euros; (ii) a condenação pelos danos correspondentes à remuneração de capital não disponível por força deste excesso de preço, no valor de 2,4 milhões de euros; e (iii) a condenação pelos danos decorrentes da perda de negócio resultante das práticas anticoncorrenciais da Sport TV, em termos a liquidar em execução da sentença. O Grupo NOS contestou a ação, aguardando marcação de audiência prévia.

É entendimento do Conselho de Administração do Grupo NOS, corroborado pelos advogados que acompanham o processo, de que, designadamente por motivos de índole formal, não é provável que o Grupo seja diretamente responsabilizado neste processo.

- A Cabovisão intentou uma ação contra a Sport Tv, na qual pede a esta última uma indemnização por alegados prejuízos decorrentes de abuso de posição dominante, no montante de 18 milhões de euros, mais capital e juros que se vierem a vencer a partir de 31 de dezembro de 2014 e lucros

cessantes. O Conselho de Administração da Sport Tv e os advogados que acompanham o processo preveem um desfecho favorável do mesmo, não se estimando impactos nas contas, para além dos que já se encontram registados.

4. Penalidades Contratuais

As condições gerais que regulam a vigência e cessação da relação contratual entre a NOS e os seus clientes estabelecem que em caso de desativação dos produtos e serviços por iniciativa do cliente antes de decorrido o período de fidelização, o cliente fica obrigado ao pagamento imediato de uma indemnização.

Até 31 de dezembro de 2014, o rédito das penalidades, face às incertezas inerentes, apenas era reconhecido no momento do recebimento, sendo que a 31 de dezembro de 2016, os valores a receber pela NOS SA, NOS Madeira e NOS Açores destas indemnizações faturadas ascende a um total de 97.884 milhares de euros. Durante o período findo em 31 de dezembro de 2016 foram reconhecidos, como réditos, recebimentos no montante de 3.819 milhares de euros dos valores em aberto a 31 de dezembro de 2014.

A partir de 1 de janeiro de 2015, o rédito de penalidades passou a ser reconhecido em receita tendo em conta uma taxa de cobrabilidade estimada recorrendo ao histórico de cobranças do Grupo. As penalidades faturadas são registadas como conta a receber e os valores apurados de incobrabilidade destes montantes são registados como imparidade deduzindo à receita reconhecida aquando da faturação.

5. Tarifas de Interligação

Em 31 de dezembro de 2016, existem saldos em aberto com operadores nacionais, registados nas rubricas de clientes e fornecedores, no montante de 37.139.253 euros e 29.913.608 euros, respetivamente, que resultam de um diferendo mantido, entre a subsidiária, NOS SA e essencialmente, a MEO – Serviços de Comunicações e Multimédia, S.A. (anteriormente designada TMN-Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A.), relativo à indefinição dos preços de interligação do ano de 2001, tendo os respetivos custos e proveitos sido registados nesse ano. Em Primeira Instância a sentença foi totalmente favorável à NOS SA. O Tribunal da Relação, em sede de recurso, julgou novamente improcedentes os intentos da MEO. Contudo, a MEO voltou a recorrer desta decisão, agora para o Supremo Tribunal de Justiça, o qual confirmou a decisão do Tribunal da Relação, por sentença já transitada em julgado, julgando improcedentes os intentos da MEO, concluindo assim que os preços de interligação do ano de 2001 não estavam definidos. A regularização dos valores em aberto vai depender do preço que vier a ser estabelecido.

c) Outros Compromissos do Grupo Zopt

Em dezembro de 2015, o grupo NOS celebrou um contrato com a Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD e a Benfica TV, S.A. relativo aos direitos de transmissão televisiva de jogos em casa da Equipa A de futebol sénior da Benfica SAD para a Liga NOS, bem como dos direitos de transmissão e distribuição do Canal Benfica Tv. O contrato terá início na época desportiva 2016/2017 e uma duração inicial de 3 anos podendo ser renovado por decisão de qualquer das partes até perfazer um total de 10 épocas desportivas, ascendendo a contrapartida financeira global ao montante de 400 milhões de euros, repartida em montantes anuais progressivos.

Também em dezembro de 2015, o grupo NOS celebrou um contrato com a Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD e a Sporting Comunicação e Plataformas, S.A. para a cessão dos seguintes direitos:

- 1) Direito de transmissão televisiva e multimédia dos jogos em casa da Equipa A de futebol sénior da Sporting SAD;
- 2) Direito de exploração da publicidade estática e virtual do estádio José Alvalade;
- 3) Direito de transmissão e distribuição do Canal Sporting TV;

4) Direito de ser o seu Principal Patrocinador.

O contrato terá uma duração de 10 épocas no que se refere aos direitos indicados em 1) e 2), supra, com início em julho de 2018, de 12 épocas no caso dos direitos mencionados em 3) com início em julho de 2017 e 12 épocas e meia no caso dos direitos mencionados em 4) com início em janeiro de 2016, ascendendo a contrapartida financeira global ao montante de 446 milhões de euros, repartida em montantes anuais progressivos.

Ainda em dezembro de 2015, o grupo NOS celebrou contratos relativos aos direitos de transmissão televisiva dos jogos em casa do Futebol Sénior com as seguintes sociedades desportivas:

- 1) Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol, SDUQ, Lda
- 2) Os Belenenses Sociedade Desportiva Futebol, SAD
- 3) Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD
- 4) Futebol Clube de Arouca – Futebol, SDUQ, Lda
- 5) Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda
- 6) Marítimo da Madeira Futebol, SAD
- 7) Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD
- 8) Vitória Futebol Clube, SAD

Os contratos têm todos início na época desportiva 2019/2020 e uma duração de até 7 épocas desportivas, com exceção do contrato com o Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD o qual tem duração de 9 épocas.

Durante o ano de 2016, foram ainda celebrados contratos relativos aos direitos de transmissão televisiva dos jogos em casa do Futebol Sénior com as seguintes sociedades desportivas:

- 1) C. D. Tondela – Futebol, SDUQ, Lda
- 2) Clube Futebol União da Madeira, Futebol, SAD
- 3) Grupo Desportivo de Chaves – Futebol, SAD
- 4) Sporting Clube da Covilhã – Futebol, SDUQ, Lda
- 5) Clube Desportivo Feirense – Futebol, SAD
- 6) Sport Clube de Freamunde – Futebol, SAD
- 7) Sporting Clube Olhanense – Futebol, SAD
- 8) Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda
- 9) Portimonense Futebol, SAD

Os contratos têm todos início na época desportiva 2019/2020 e uma duração de até 3 épocas desportivas.

Em maio de 2016, a NOS e a Vodafone acordaram na disponibilização recíproca, por várias épocas desportivas, de conteúdos desportivos (nacionais e internacionais) detidos pelas empresas, tendo como objetivo assegurar a ambas as empresas a disponibilização dos direitos de transmissão dos jogos em casa dos clubes, bem como dos direitos de transmissão e distribuição de canais de desporto e de canais de clubes, cujos direitos sejam detidos por cada uma das partes em cada momento. O acordo produziu os seus efeitos logo a partir da época desportiva 16/17, garantindo que os clientes da NOS e da Vodafone podem ter acesso ao canal do Benfica e aos jogos do Benfica em casa, independentemente do canal onde estes jogos sejam transmitidos.

Tendo em conta a possibilidade que o acordo celebrado previa de se alargar aos outros operadores, em julho de 2016 a MEO e a Cabovisão aderiram ao mesmo, pondo designadamente fim à falta de disponibilização na grelha da NOS do Porto Canal e garantindo que todos os clientes de televisão paga em

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Portugal podem ter acesso a todos os conteúdos desportivos relevantes, independentemente do operador de telecomunicações que utilizem.

No âmbito do acordo celebrado com os restantes operadores, como contrapartida pela disponibilização recíproca dos direitos, os custos globais são repartidos de acordo com as receitas retalhistas de telecomunicações e as quotas de mercado de Pay Tv.

Os cash-flows estimados resumem-se como segue:

Épocas	2016/17	Seguintes
Cash-flows estimados com os contratos celebrados pela NOS com as sociedades desportivas*	41 milhões de euros	1.150 milhões de euros
Cash-flows estimados da NOS, para os contratos celebrados pela NOS (líquidos dos montantes debitados aos operadores) e para os contratos celebrados pelos restantes operadores	24 milhões de euros	660 milhões de euros

*Inclui direitos de transmissão de jogos e canais, publicidade e outros.

Em agosto de 2016, foi alcançado um acordo que tem como objetivo que a estrutura acionista da Sport TV passe a ser detida em partes iguais pela NOS, MEO, Vodafone e a Olivedesportos. Em janeiro de 2017, a MEO entrou no capital próprio da Sport TV.

47 APRESENTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DE RESULTADOS

Ao nível do Relatório de Gestão e para efeitos de determinação de indicadores financeiros como EBIT, EBITDA e Underlying EBITDA, a demonstração de resultados consolidada está dividida entre componentes de Resultado Direto e componentes de Resultado Indireto.

Os Resultados indiretos incluem os resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo Goodwill); e (iv) provisões para ativos em risco. Adicionalmente e no que se refere ao portfólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no Goodwill, (iii) goodwill negativo (líquido de impostos) relativo a aquisições do período, (iv) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (v) resultados de avaliações com base na metodologia “mark-to-market” de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo e (vi) outros temas não relevantes.

O valor de EBITDA e EBIT são calculados apenas na componente de Resultado direto, i.e. excluindo os contributos indiretos.

Apresenta-se de seguida a reconciliação dos dois formatos de apresentação, para a demonstração dos resultados consolidada dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015:

	31 dez 2016			31 dez 2015		
	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto
Volume de negócios	5.376.137.503	-	5.376.137.503	5.014.242.623	-	5.014.242.623
Ganhos ou perdas relativos a investimentos						
Dividendos e outros ajustamentos	1.864.330	1.762.005	102.325	1.694.266	1.542.101	152.165
Imparidades	(7.249.229)	(7.249.229)	-	(8.028.978)	(8.028.978)	-
Outros	6.474.349	-	6.474.349	(31.991)	-	(31.991)
Outros proveitos						
Reversão de perdas por imparidade	9.204.743	-	9.204.743	4.842.359	(471.539)	5.313.898
Outros	698.444.546	-	698.444.546	675.321.257	-	675.321.257
Total de proveitos	6.084.876.242	(5.487.224)	6.090.363.466	5.688.039.536	(6.958.416)	5.694.997.952
Total de gastos	(5.764.446.625)	(1.056.884)	(5.763.389.742)	(5.366.883.192)	(2.919.593)	(5.363.963.599)
Amortizações e depreciações	(183.106.719)	-	(183.106.719)	(173.003.291)	-	(173.003.291)
Ganhos e Perdas em ativos tangíveis e intangíveis	-	-	-	(13.017.198)	-	(13.017.198)
Imparidades não recorrentes de inventários	(11.787.603)	-	(11.787.603)	-	-	-
Provisões e perdas por imparidade	-	-	-	-	-	-
Provisões para extensões de garantia	1.914.139	-	1.914.139	5.410.462	-	5.410.462
Provisões e imparidades não usuais	-	-	-	(6.505.887)	(6.505.887)	-
Outras	(17.159.185)	-	(17.159.185)	(6.568.321)	-	(6.568.321)
Resultados antes de resultados financeiros e resultados de empreendimentos conjuntos e associadas	110.290.249	(6.544.108)	116.834.356	127.472.109	(16.383.896)	143.856.005
Resultados não usuais	52.589.992	-	52.589.992	13.888.102	-	13.888.102
Ganhos e perdas em investimentos registados ao justo valor através de resultados	(15.681.846)	(15.681.846)	-	22.135.189	22.135.189	-
Resultados financeiros	(36.732.024)	9.362.943	(46.094.967)	(54.331.039)	2.580.730	(56.911.769)
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP e outros						
Sonae Sierra	86.809.343	58.361.250	28.448.093	70.872.567	40.335.459	30.537.108
Armiral Venture Funds	36.726.300	36.726.300	-	-	-	-
ZOPT	17.075.644	-	17.075.644	17.975.720	-	17.975.720
Outros	(1.769.179)	-	(1.769.179)	(317.098)	-	(317.098)
Resultados antes de impostos	249.308.479	82.224.539	167.083.939	197.695.550	48.667.482	149.028.068
Impostos sobre o rendimento	(26.904.791)	(8.263.418)	(18.641.373)	(20.919.599)	-	(20.919.599)
Resultado líquido das operações continuadas	222.403.688	73.961.121	148.442.566	176.775.951	48.667.482	128.108.469
Resultado líquido das operações descontinuadas	(409.391)	(409.391)	-	-	-	-
Resultado líquido do período	221.994.297	73.551.730	148.442.567	176.775.951	48.667.482	128.108.469
Atribuível aos acionistas	215.073.949	74.948.475	140.125.474	175.306.228	48.667.482	126.638.746
Interesses sem controlo	6.920.348	(1.396.745)	8.317.093	1.469.723	-	1.469.723
"Underlying" EBITDA (b)			319.580.796			330.978.752
EBITDA (a)			415.925.347			393.062.584
EBIT (c)			213.076.582			205.787.672

- (a) EBITDA = total de proveitos diretos - total de gastos diretos – reversão de perdas por imparidade diretos + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra e ZOPT) + provisões para extensões de garantia + resultados não usuais;
- (b) “Underlying” EBITDA = EBITDA– efeito do método da equivalência patrimonial – resultados considerados não recorrentes;
- (c) EBIT = EBT - resultado financeiro - dividendos;
- (d) EBT = Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos;
- (e) Resultado direto = Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos;



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

- (f) Resultados indiretos = Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo Goodwill); e (iv) provisões para ativos em risco. Adicionalmente e no que se refere ao portfólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no Goodwill, (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de avaliações com base na metodologia “mark-to-market” de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.

Os resultados indiretos podem ser analisados como segue:

Resultado indireto	31 dez 2016	31 dez 2015
Resultado indireto da Sonae Sierra	58.361.250	40.335.459
Valorização da NOS ao justo valor	(15.681.846)	22.135.189
Goodwill negativo reconhecido na aquisição da Armilar Venture Funds, líquido de impostos	28.436.582	-
Ganho na alienação de investimentos financeiros (Nota 12)	9.362.943	-
Imparidade em investimentos financeiros (Nota 12)	(7.249.229)	(3.765.155)
Dividendos de empreendimentos conjuntos	1.762.005	1.542.101
Provisão para contingências no Brasil	-	(6.505.887)
Perda na alienação de "Ativos não correntes detidos para venda"	-	(4.263.823)
Operações descontinuadas	(409.391)	-
Outros	(1.030.584)	(810.402)
Total	73.551.730	48.667.482

O “Underlying EBITDA Direto” e os resultados não usuais podem ser analisados como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
EBITDA direto	415.925.347	393.062.584
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP e outros	(43.754.558)	(48.195.730)
Resultados não usuais		
Mais valias na alienação de ativos fixos	(63.144.814)	(39.829.478)
Mais valia com a alienação da Imoconti	(6.389.099)	-
Gastos relacionados com o lançamento de novos negócios	-	11.909.088
Outros gastos considerados não recorrentes	16.943.921	14.032.288
	(52.589.992)	(13.888.102)
"Underlying" EBITDA Direto	319.580.796	330.978.752

48 EVENTOS SUBSEQUENTES

Em 17 de fevereiro de 2017 a Sonae Sierra e o Bankinter lançaram a Socimi no Alternative Stock Market. Esta empresa cotada de investimento imobiliário foi criada em dezembro de 2016, e o foco de investimentos são hipermercados, supermercados, “retail parks” e “high street retail”. O seu portfólio de ativos não incluirá Centros Comerciais.

Em 9 de março de 2017 a Sonae, através de uma das suas subsidiárias, assinou um Memorando de Entendimento (MoU) com a JD Sports Fashion Plc (JD Group), retalhista líder no Reino Unido em marcas de desporto, moda e outdoor, e a JD Sprinter Holdings (JD Sprinter), que prevê a combinação dos negócios na Península Ibérica da JD Group e da JD Sprinter com a Sport Zone. Este MoU estabelece os parâmetros principais para a criação de um Grupo Ibérico de desporto que terá como acionistas a JD Group, a Sonae e a família acionista da JD Sprinter, com posições de aproximadamente 50%, 30% e 20%, respetivamente. Conforme acordo celebrado iniciaram-se procedimentos de determinação dos ativos, passivos e operações a ser objeto desta transação, razão pela qual não são detalhados os efeitos a esta data.

49 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 14 de março de 2017. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

50 EMPRESAS FILIAIS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

As empresas filiais incluídas na consolidação, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2016 e em 31 de dezembro de 2015, são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido			
		31 dez 2016		31 dez 2015	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
Sonae - SGPS, S.A.	Maia	MÃE	MÃE	MÃE	MÃE
Unidades de Retalho					
Aduanas Caspe, S.L.U.	a) Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Arat Inmuebles, SA	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Azulino Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
BB Food Service, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bertimóvel - Sociedade Imobiliária, SA	a) Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bom Momento - Restauração, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Canasta - Empreendimentos Imobiliários, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Citorres - Sociedade Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Comercial Losan Polonia SP Z.O.O	a) Varsóvia (Polónia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Comercial Losan, S.L.U.	a) Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1) Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, SA	a) Matosinhos (Portugal)	-	-	100,00%	100,00%
Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, SA	a) Castelo de Paiva (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Continente Hipermercados, SA	a) Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Cumulativa - Sociedade Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Discovery Sports, SA	a) Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Elergone Energias, Lda	a) Matosinhos (Portugal)	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
Farmácia Selecção, SA	a) Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

	Fashion Division, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fashion Division Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fozimo - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fundo de Investimento Imobiliário Imosonae Dois	a)	Maia (Portugal)	97,91%	97,91%	97,92%	97,92%
	Global Usebti, S.L.	a)	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	HighDome PCC Limited (Cell Europe)	a)	Valetta (Malta)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Igimo – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Iginha – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2)	Imoconti – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	-	-	100,00%	100,00%
	Imoestrutura – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imomuro – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imoresultado – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imosistema – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Infocfield – Informática, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3)	Irmãos Vila Nova, SA	a)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%	-	-
3)	Irmãos Vila Nova III - Imobiliária, SA	a)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%	-	-
3)	IVN – Serviços Partilhados, SA	a)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	50,00%	50,00%	-	-
3)	IVN Asia Limited	a)	Hong Kong (China)	100,00%	50,00%	-	-
	Losan Colombia, S.A.S	a)	Bogotá (Colombia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Losan Overseas Textile, S.L.	a)	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Losan Tekstil Urunleri V e Dis Ticaret, L.S.	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Marcas MC, zRT	a)	Budapeste (Hungria)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4)	MCCARE – Serviços de Saúde, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	MJB Design, Lda	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	MJLF - Empreendimentos Imobiliários, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalfa - Comércio e Serviços, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalloop - Vestuário e Calçado, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Continente Hipermercados, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Continente International Trade, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Hiper Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1)	Modelo.com - Vendas p/Correspond., SA	a)	Maia (Portugal)	-	-	100,00%	100,00%
	Pharmaconcept – Actividades em Saúde, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Pharmacontinente - Saúde e Higiene, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

	Ponto de Chegada – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Predicomercial - Promoção Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Predilugar- Promoção Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3)	Salsa DE GmbH	a)	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	-	-
3)	Salsa Distribution USA LLC	a)	New York (EUA)	100,00%	50,00%	-	-
3)	Salsa France, S.A.R.L.	a)	Paris (França)	99,99%	50,00%	-	-
3)	Salsa Luxembourg, Sàrl	a)	Luxemburgo	100,00%	50,00%	-	-
3)	SLS Salsa – Comércio e Difusão de Vestuário, S.A.	a)	Vila Nova de Famalicão (Portugal)	100,00%	50,00%	-	-
3)	SLS Salsa España – Comercio y Difusión de Vestuario, S.A.U.	a)	Pontevedra (Espanha)	100,00%	50,00%	-	-
	SDSR – Sports Division SR, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Selifa - Empreendimentos Imobiliários de Fafe, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sesagest - Proj.Gestão Imobiliária, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	SIAL Participações, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Socijofra - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Gondomar (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sociloures - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Soflorin, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4)	Sohi Meat Solutions- Distribuição de Carnes, SA	a)	Santarém (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	Sonae Capital Brasil, Lda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Center Serviços II, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Investimentos, SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae MC – Modelo Continente SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4)	Sonae MC S2 Africa Limited	a)	La Valeta (Malta)	100,00%	100,00%	-	-
5)	Sonae Retalho España - Servicios Generales, SA	a)	Madrid (Espanha)	-	-	100,00%	100,00%
	Sonae SR Malta Holding Limited	a)	Valetta (Malta)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonaegest-Soc.Gest.Fundos Investimentos, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	90,00%	100,00%	90,00%
	Sonaerp - Retail Properties, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	SONAESR – Serviços e Logística, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
6)	Sonae Specialized Retail, SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	-	-	100,00%	100,00%
	Sondis Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonvecap, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sport Zone Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%
	Sport Zone España - Comércio de Articulos de Deporte, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

	Sport Zone spor malz.per.satis ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Têxtil do Marco, SA	a)	Marco de Canaveses (Portugal)	92,76%	92,76%	92,76%	92,76%
	Usebti Textile México S.A. de C.V.	a)	Cidade do México (México)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Valor N, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%
	Worten - Equipamento para o Lar, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten España Distribución, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Zippy - Comércio e Distribuição, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Zippy - Comércio Y Distribución, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Zippy cocuk malz.dag.ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	ZYEvolution-Invest.Desenv., SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae IM							
5)	Accive Insurance – Consultoria e Franchising, Lda	a)	Porto (Portugal)	-	-	100,00%	35,01%
	Accive Insurance – Corretor de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	70,00%	35,01%	70,00%	35,01%
7)	ADD Avaliações Engenharia de Avaliações e Perícias, Ltda	a)	Santa Catarina (Brasil)	-	-	100,00%	50,01%
4)	Bright Development Studio, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	-	-
4)	Bright Ventures Capital SCR	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	-	-
	Cape Technologies Limited	a)	Dublin (Irlanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Digitmarket - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	75,10%	67,56%	75,10%	67,56%
	Herco Consultoria de Risco e Corretora de Seguros, Ltda	a)	Santa Catarina (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	Herco, Consultoria de Risco, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	HighDome PCC Limited	a)	Valetta (Malta)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
3)	Iberosegur – Sociedade Ibérica de Mediação de Seguros, Lda	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	-	-
3)	Inovretail, Lda	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	-	-
8)	S21SEC Portugal – Cybersecurity and Intelligence Services, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Larim Corretora de Resseguros Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	50,01%	99,99%	50,01%
	Lazam/mds Correctora Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
9)	MDS África, SGPS, SA	a)	Porto (Portugal)	50,00%	25,05%	100,00%	50,01%
10)	MDS - Corretor de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	MDS Affinity-Sociedade de Mediação Lda	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	MDS Auto - Mediação de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	50,01%	25,01%	50,01%	25,01%
5)	Mds Knowledge Centre, Unipessoal, Lda	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%

	MDS Malta Holding Limited	a)	Valetta (Malta)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	MDS RE – Mediador de resseguros, SGPS, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	50,01%
	MDS, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	50,01%	50,01%	50,01%	50,01%
	Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, SA	b)	Maia (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
3)	Moneris Seguros - Mediação de Seguros, Lda	a)	Oeiras (Portugal)	60,00%	30,01%	-	-
	PCJ-Público, Comunicação e Jornalismo, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Praesidium Services Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Público - Comunicação Social, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
7)	RSI Corretora de Seguros, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	S21 Sec Brasil, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	99,99%	89,96%	99,99%	69,98%
	S21 Sec Ciber Seguridad SA de CV	a)	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%	100,00%	69,86%
	S21 Sec Gestion, SA	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	89,97%	77,80%	69,99%
	S21 Sec Information Security Labs, S.L.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	89,97%	100,00%	69,99%
	S21 Sec México, SA de CV	a)	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%	99,87%	69,89%
	S21 Sec SA de CV	a)	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%	99,99%	69,98%
	Saphety – Transacciones Electronicas SAS	a)	Bogota (Colombia)	100,00%	78,27%	100,00%	78,27%
	Saphety Brasil Transações Eletrônicas Lda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	78,27%	100,00%	78,27%
	Saphety Level - Trusted Services, SA	a)	Maia (Portugal)	86,99%	78,27%	86,99%	78,27%
	Sonaecom-Cyber Security and Int., SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom - Serviços Partilhados, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom - Sistemas de Información España, SL	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
5)	Sonaecom BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	90,15%	89,97%	90,15%	89,97%
	Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
5)	Sonaetelecom, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
11)	Sysvalue – Consult.Int.e Seg. em SI, SA	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	89,97%	-	-
	Tecnológica Telecomunicações, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	89,87%	99,99%	89,87%
	Tlantic, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	70,71%	70,71%	72,10%	72,10%
	Tlantic Portugal - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	70,71%	100,00%	72,10%
	Tlantic Sistemas de Informação, Ltda	a)	Porto Alegre (Brasil)	100,00%	70,71%	100,00%	72,10%
	We Do Brasil Soluções Informáticas, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,91%	89,88%	99,91%	89,88%
	We Do Consulting - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

5)	We Do Poland SP. Z.o.o.	a)	Poznan (Polónia)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies (UK) Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Tecnologias Americas, Inc.	a)	Delaware (EUA)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies Australia PTY Limited	a)	Sydney (Austrália)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies Egypt Limited Liability Company	a)	Cairo (Egipto)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies Mexico S. de RL	a)	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Tecnologias BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%

Outras

	Libra Serviços, Lda	a)	Funchal (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4)	SFS – Serviços de Gestão e Marketing, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	Sonae Investments, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae RE, SA	a)	Luxemburgo	99,92%	99,92%	99,92%	99,92%
	Sonaecenter Serviços, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Financial Services, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sontel, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

*a percentagem de capital detido “Total” representa a percentagem total de interesses detida pelos acionistas da Empresa-mãe; a percentagem de capital detido “Direto” corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa diretamente, no capital social da referida empresa.

a) Controlo detido por maioria dos votos os quais conferem poder das atividades relevantes que influenciam;

b) Controlo detido por maioria dos membros dos órgãos de administração;

- 1) Filiais incorporadas por fusão na Modelo Continente Hipermercados, SA a 1 de janeiro de 2016;
- 2) Filial alienada a 30 de dezembro de 2016 à Iberia Shopping Centre Venture Cooperatief UA;
- 3) Filial adquirida no período;
- 4) Filial constituída no período;
- 5) Filiais liquidadas no período;
- 6) Filial incorporada por fusão na Sonae MC – Modelo Continente SGPS, SA a 1 de janeiro de 2016;
- 7) Filiais incorporadas por fusão na Lazam/MDS Correctora Ltda a 1 de janeiro de 2016;
- 8) Ex Itrust – Cyber Security and Intelligence, SA;
- 9) Em 06 de maio de 2016, foi realizado um aumento de capital na MDS Africa, SGPS, SA por um novo acionista, passando o controlo desta filial a ser conjunto;
- 10) Filial fusionada na MDS Corretora SA;
- 11) Filial adquirida no período e incorporada por fusão na S21 SEC Portugal Cyber Security Services, SA.

Estas empresas foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral.

51 EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS E ASSOCIADAS INCLUÍDOS NA CONSOLIDAÇÃO

Os empreendimentos conjuntos e as associadas, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 são as seguintes:

51.1 Empreendimentos conjuntos

FIRMA	Sede Social	Porcentagem de capital detido				
		31 dez 2016		31 dez 2015		
		Direto*	Total*	Direto*	Total*	
Sonae Sierra						
	3shoppings - Holding, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	8ª Avenida Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	11,25%	100,00%	23,75%
1)	Adlands BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Aegean Park Constructions Real Estate and Development, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	ALBCC – Albufeirashopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	11,25%	100,00%	23,75%
	ALEXA Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	ALEXA Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
2)	Algarveshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	5,00%	100,00%	25,05%
	ARP Alverca Retail Park, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Arrábidasshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	23,75%
1)	Avenida M-40, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
1)	Beralands BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Campo Limpo Lda	S. Paulo (Brasil)	20,00%	3,33%	20,00%	3,33%
	Cascaishopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	28,62%	100,00%	28,62%
	Cascaishopping Holding I, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	28,62%	100,00%	28,62%
	CCCB Caldas da Rainha - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Centro Colombo - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Centro Vasco da Gama - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Coimbrashopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Colombo Towers Holding, BV	The Hague (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	DOC Malaga Holdings S.L.	Madrid (Espanha)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	DOC Malaga SITECO S.L.U.	Madrid (Espanha)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

	Dortmund Tower GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Dos Mares - Shopping Centre, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Dos Mares - Shopping Centre, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
2)	Estação Viana - Centro Comercial, SA	Viana do Castelo (Portugal)	100,00%	5,00%	100,00%	25,05%
	Freccia Rossa - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Fundo de Investimento Imobiliário Parque Dom Pedro Shopping Center	Rio de Janeiro (Brasil)	50,00%	10,34%	50,00%	10,34%
	Fundo de Investimento Imobiliário Shopping Parque Dom Pedro	Rio de Janeiro (Brasil)	87,61%	15,78%	87,61%	15,78%
	Gaiashopping I - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	23,75%
	Gaiashopping II - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	23,75%
	Gli Orsi Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Guimarãeshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Harvey Dos Iberica, SL	Madrid (Espanha)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Iberian Assets, SA	Madrid (Espanha)	49,81%	12,48%	49,78%	12,48%
3)	Iberia Shopping Centre Venture Cooperatief UA	Amesterdão (Holanda)	100,00%	5,00%	-	-
4)	Iberian Holdings Spain, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	-	-
	Ioannina Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Land Retail, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	32,19%	100,00%	32,19%
	Larissa Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	LCC – Leirishopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	11,25%	100,00%	23,75%
	Le Terrazze – Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	50,00%	5,00%	50,00%	5,00%
5)	Loop 5 - Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	9,00%	4,50%	50,00%	25,00%
	Loureshopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	5,63%	50,00%	11,88%
2)	Luz del Tajo - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	5,00%	100,00%	25,05%
	Luz del Tajo, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Madeirashopping - Centro Comercial, SA	Funchal (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Maiashopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Microcom Doi, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
1)	Münster Arkaden, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Norte Shopping Retail and Leisure Centre, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Norteshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Pantheon Plaza BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Paracentro - Gestão de Galerias Comerciais, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

	Park Avenue Development of Shopping Centers, SA	Atenas (Grécia)	50,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Parklake Shopping, SA	Bucareste (Roménia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Parque Atlântico Shopping - Centro Comercial SA	Ponta Delgada (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Parque D. Pedro 1, BV Sarl	Luxemburgo	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Parque de Famalicão - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Pátio Boavista Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
6)	Pátio Campinas Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Goiânia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Londrina Empreendimentos e Participações, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio São Bernardo Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Sertório Shopping, Ltda	Manaus (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Uberlândia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Plaza Eboli - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Plaza Mayor Parque de Ócio, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Parque de Ócio, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Shopping, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Shopping, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
4)	Plenerg Srl	Bucareste (Roménia)	50,00%	25,00%	-	-
	PORTCC – Portimãoshopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	11,25%	100,00%	23,75%
2)4)	Project Guia, SA	Maia (Portugal)	100,00%	5,00%	-	-
	Project Sierra 10 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 11 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 12 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
2)	Project Sierra 8, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	5,00%	100,00%	25,05%
	Project Sierra Cúcuta, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Four, SA	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Germany 2 (two), Shopping Centre, GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Germany 4 (four), Shopping Centre, GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 2 - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Two, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

	Proyecto Cúcuta S.A.S	Santiago de Cali (Colombia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Rio Sul – Centro Comercial, SA	Lisboa (Portugal)	50,00%	5,63%	50,00%	11,88%
	River Plaza BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	River Plaza Mall, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SC Aegean, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Serra Shopping – Centro Comercial, SA	Lisboa (Portugal)	50,00%	5,63%	50,00%	11,88%
	Shopping Centre Colombo Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Shopping Centre Parque Principado, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
1)	Sierra Asia Limited	Hong Kong	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Berlin Holding BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Brazil 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Sierra Central, S.A.S.	Santiago de Cali (Colômbia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sierra Cevital Shopping Center, Spa	Argélia	49,00 %	24,50%	49,00 %	24,50%
	Sierra Core Assets Holdings, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,05%	50,00%	25,05%
	Sierra Developments Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings, BV	Amesterdão (Holanda)	50,10%	25,05%	50,10%	25,05%
	Sierra Germany GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra GP, Limited	Guernesey (U.K.)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Greece, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investimentos Brasil Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Sierra Investments (Holland) 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments (Holland) 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Italy, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
4)	Sierra Maroc, SARL	Casablanca (Marrocos)	100,00%	50,00%	-	-
4)	Sierra Maroc Services, SARL	Casablanca (Marrocos)	100,00%	50,00%	-	-
	Sierra Portugal, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Project Nürnberg BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Real Estate Greece BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
4)	Sierra Retail Ventures BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	-	-

	Sierra Romania Shopping Centers Services, SRL	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Turkey Gayrimenkul Yönetim Pazarlama ve Danışmanlık Anonim Şirket	Istambul (Turquia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Services Holland BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
1)	Sierra Services Holland 2 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Solingen Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
4)	Sierra Spain Malaga Holdings, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	-	-
	Sierra Spain – Shopping Centers Services, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra VdG Holding BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	12,53%	100,00%	25,05%
	Sierra Zenata Project B.V.	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Solingen Shopping Center GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Sonae Sierra Brasil, SA	São Paulo (Brasil)	66,65%	16,66%	66,65%	16,66%
	Sonae Sierra Brazil, BV Sarl	Luxemburgo	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sonae Sierra, SGPS, SA	Maia (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	SPF - Sierra Portugal	Luxemburgo	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SPF - Sierra Portugal Real Estate, Sarl	Luxemburgo	22,50%	11,25%	47,50%	23,75%
	Unishopping Consultoria Imobiliária, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Via Catarina - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Weierstadt Shopping BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Zenata Commercial Project, SA	Mohammedia (Marrocos)	100,00%	5,5%	100,00%	5,5%
ZOPT (NOS)						
	Big Picture 2 Films, SA	Oeiras (Portugal)	20,00%	4,69%	20,00%	4,50%
	Canal 20 TV, SA	Madrid (Espanha)	50,00%	11,73%	50,00%	11,25%
	Dreamia Holding BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	11,73%	50,00%	11,25%
	Dreamia Serviços de Televisão, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	11,73%	100,00%	11,25%
	East Star Ltd	Port Louis (Mauricias)	30,00%	7,04%	30,00%	6,75%
	Empracine – Empresa Promotora de Atividades Cinematográficas, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
	FINSTAR – Sociedade de Investimentos e Participações, SA	Luanda (Angola)	30,00%	7,04%	30,00%	6,75%
	Lusomundo – Sociedade de investimentos imobiliários, SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	99,87%	23,43%	99,87%	22,47%
	Lusomundo Imobiliária 2, SA	Lisboa (Portugal)	99,87%	23,43%	99,87%	22,47%

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Lusomundo Moçambique, Lda	Maputo (Moçambique)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
MSTAR, SA	Maputo (Moçambique)	30,00%	7,04%	30,00%	6,75%
NOS Açores Comunicações, SA	Ponta Delgada (Açores)	83,82%	19,66%	83,82%	18,86%
NOS Communications Sàrl	Luxemburgo	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Comunicações, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Inovação, SA	Matosinhos (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Lusomundo Audiovisuais, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Lusomundo Cinemas, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Lusomundo TV, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Madeira Comunicações, SA	Funchal (Madeira)	77,95%	18,29%	77,95%	17,54%
NOS SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	52,15%	23,46%	52,15%	22,50%
NOS Sistemas España, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Sistemas, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOSPUB – Publicidade e Conteúdos, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Technology – Conceção Construção e Gestão de Redes de Comunicação, SA	Matosinhos (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
NOS Towering – Gestão de Torres de Telecomunicações, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
Per-Mar – Sociedade de Construções, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
Sontária – Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
Sport TV Portugal	Lisboa (Portugal)	33,33%	7,82%	50,00%	11,25%
Teliz Holding, BV	Amstelveen (Holanda)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
Upstar Comunicações, SA	Vendas Novas (Portugal)	30,00%	7,04%	30,00%	6,75%
ZAP Cinemas, SA	Luanda (Angola)	100,00%	7,04%	100,00%	6,75%
ZAP Media, SA	Luanda (Angola)	100,00%	7,04%	100,00%	6,75%
ZAP Publishing, SA	Luanda (Angola)	100,00%	7,04%	100,00%	6,75%
1) ZON Finance BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	23,46%	100,00%	22,50%
ZOPT, SGPS, SA	Porto (Portugal)	50,01%	44,98%	50,01%	44,98%
Sonae IM					
Intelligent Big Data, SL	Gipuzcoa (Espanha)	50,00%	44,99%	50,00%	35,00%
SIRS – Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, SA	Porto (Portugal)	45,00%	40,49%	45,00%	40,49%
Unipress - Centro Gráfico, Lda	Vila Nova de Gaia (Portugal)	50,00%	44,99%	50,00%	44,99%

**a percentagem de capital detido “Total” representa a percentagem total de interesses detida pelos acionistas da Empresa-mãe; a percentagem de capital detido “Direto” corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa diretamente, no capital social da referida empresa.

- 1) Filial liquidada no exercício;
- 2) Participação de 20% alienada à Iberia Shopping Centre Venture Cooperatief UA no exercício;
- 3) Filial adquirida no período;
- 4) Filial constituída no exercício;
- 5) Em janeiro de 2016 a Sonae Sierra alienou 41% da empresa ficando com uma posição minoritária de 9%;
- 6) Filial alienada no exercício.

51.2 Empresas associadas

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido					
		31 dez 2016		31 dez 2015			
		Direto*	Total*	Direto*	Total*		
Unidades de Retalho							
	APOR – Agência para a Modernização do Porto, S.A.		Porto (Portugal)	22,75%	22,75%	22,75%	22,75%
1)	MOVVO, SA		Porto (Portugal)	25,58%	25,58%	16,00%	16,00%
	Sempre a Postos – Produtos Alimentares e Utilidades, Lda		Lisboa (Portugal)	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
2)	Ulabox, S.L.		Barcelona (Espanha)	39,18%	39,18%	28,57%	28,57%
Sonae IM							
	Brokerslink Management AG		Zug (Suíça)	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

*a percentagem de capital detido “Total” representa a percentagem total de interesses detida pelo Grupo; a percentagem de capital detido “Direto” corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa, no capital social da referida empresa.

- 1) Em 27 de maio de 2016, foi realizado um aumento de capital na MOVVO, passando o Grupo a deter influência significativa na referida participada e a ser incluída no consolidado pelo método de equivalência patrimonial (Nota 11);
- 2) Aumentos de capital realizados em 14 de abril de 2016 e 6 de setembro de 2016.

Os empreendimentos conjuntos e associadas foram incluídas na consolidação pelo método da equivalência patrimonial.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Aprovado na reunião do Conselho de Administração do dia 14 de março de 2017

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente e Co-CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Diretor Executivo e Co-CEO

Andrew Eustace Clavering Campbell, Diretor Não-Executivo

Christine Cross, Diretor Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Diretor Não-Executivo

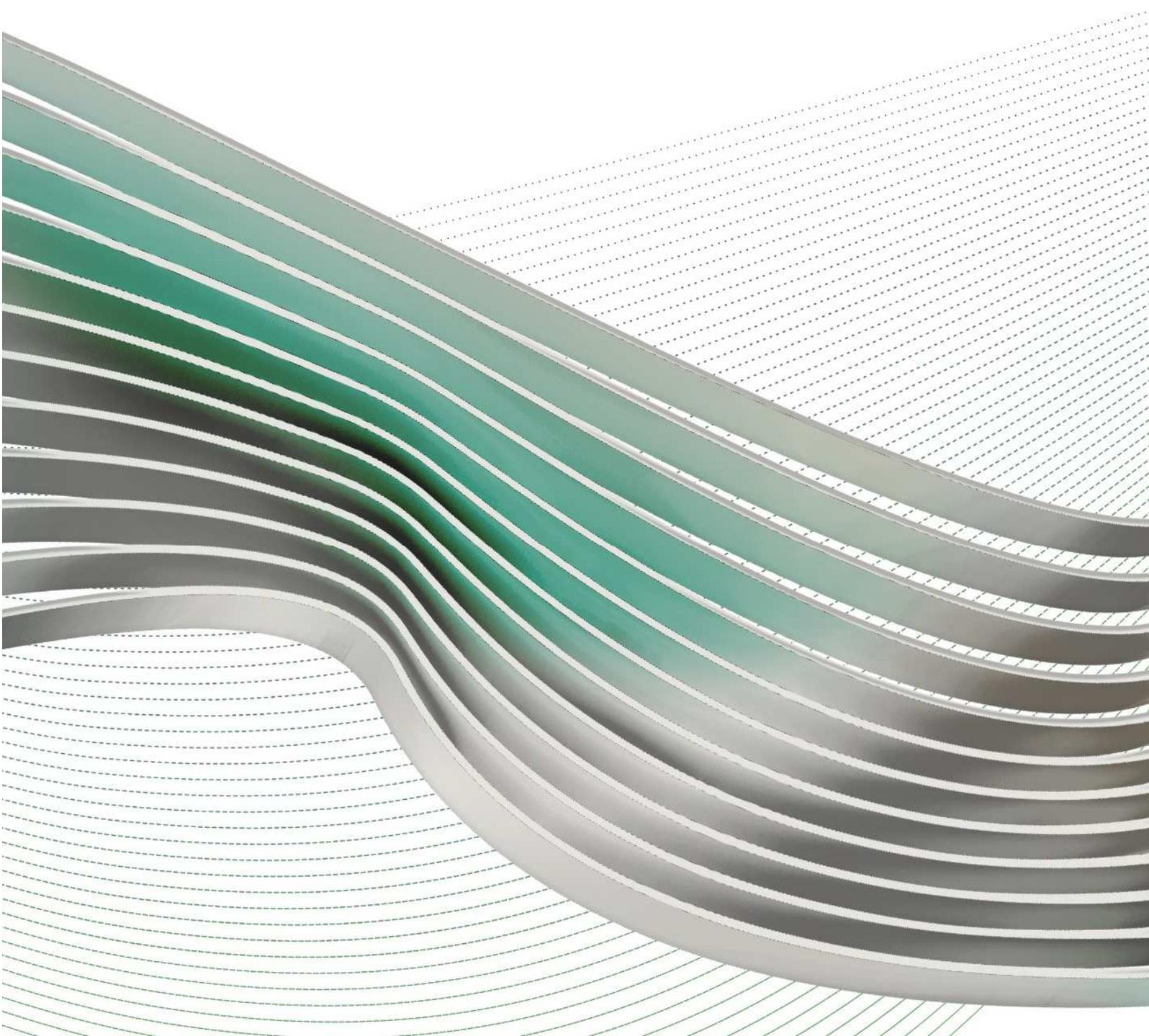
José Manuel Neves Adelino, Diretor Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Diretor Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Diretor Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Diretor Não-Executivo

**DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS SEPARADAS**



DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DA POSIÇÃO FINANCEIRA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015
ATIVO			
ATIVOS NÃO CORRENTES:			
Ativos fixos tangíveis	6	65.375	90.243
Ativos intangíveis	7	47	2.153
Investimentos em empresas do grupo, associadas e empreendimentos conjuntos	4, 8	4.094.293.240	3.936.004.695
Outros investimentos	4, 9	30.644.385	29.617.075
Ativos por impostos diferidos		966.895	-
Outros ativos não correntes	4, 10	173.092.867	347.400.000
Total de ativos não correntes		4.299.062.809	4.313.114.166
ATIVOS CORRENTES:			
Clientes	4, 11	715.428	500.159
Outras dívidas de terceiros	4, 12	41.504.643	44.464.350
Estado e outros entes públicos	13	20.425.842	25.714.649
Outros ativos correntes	4, 14	2.760.665	2.166.828
Caixa e equivalentes de caixa	4, 15	950.886	390.501
Total de ativos correntes		66.357.464	73.236.487
TOTAL DO ATIVO		4.365.420.273	4.386.350.653
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital social	16	2.000.000.000	2.000.000.000
Reservas legais	18	244.211.592	244.211.592
Reservas de justo valor, cobertura e outras reservas	19	1.484.176.439	1.604.617.615
Resultado líquido do exercício		61.300.218	(279.672.410)
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		3.789.688.249	3.569.156.797
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Empréstimos obrigacionistas	4, 21	158.361.552	207.406.442
Empréstimos bancários	4, 21	143.678.553	180.000.000
Total de passivos não correntes		302.040.105	387.406.442
PASSIVO CORRENTE:			
Empréstimos bancários	4, 21	162.000.000	159.300.000
Fornecedores	4	545.724	403.764
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	4, 22	38.642.000	201.328.447
Outras dívidas a terceiros	4, 23	53.280.686	42.828.123
Estado e outros entes públicos	13	15.749.775	20.205.511
Outros passivos correntes	4, 24	3.473.734	5.721.569
Total de passivos correntes		273.691.919	429.787.414
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		4.365.420.273	4.386.350.653

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015
Prestações de serviços	28	479.662	469.550
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	29	58.996.853	(313.337.590)
Rendimentos e ganhos financeiros	30	29.483.595	74.936.517
Outros rendimentos		2.345.021	2.327.577
Fornecimentos e serviços externos	31	(3.786.607)	(3.552.258)
Gastos com o pessoal	32	(1.967.496)	(2.156.795)
Depreciações e amortizações	6, 7	(35.508)	(34.266)
Provisões e perdas por imparidade		(1.913)	-
Gastos e perdas financeiras	30	(14.204.643)	(30.689.583)
Outros gastos e perdas		(792.278)	(732.369)
Resultado antes de impostos		70.516.686	(272.769.217)
Imposto sobre o rendimento	33	(9.216.468)	(6.903.193)
Resultado líquido do exercício		61.300.218	(279.672.410)
Resultados por ação			
Básico	34	0,030651	(0,140748)
Diluído	34	0,030642	(0,140662)

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DO RESULTADO LÍQUIDO E DO OUTRO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015
Resultado líquido do exercício		61.300.218	(279.672.410)
Variação no justo valor dos ativos disponíveis para venda	8, 9	159.318.401	83.232.889
Outro rendimento integral do exercício		159.318.401	83.232.889
Total rendimento integral do exercício		220.618.619	(196.439.521)

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	Capital social	Ações próprias	Reservas legais	Reservas e resultados transitados				Resultado líquido	Total
					Reservas de justo valor	Reserva para planos de pagamento baseados em ações	Reservas livres	Total reservas e res. transitados		
Saldo em 1 de janeiro de 2015		2.000.000.000	(6.857.332)	196.260.390	176.990.899	785.602	582.803.888	760.580.389	959.024.034	3.909.007.481
Total rendimento integral do exercício		-	-	-	83.232.889	-	-	83.232.889	(279.672.410)	(196.439.521)
Aplicação do resultado de 2014:										
Transferência para reserva legal e reservas livres	18	-	-	47.951.202	-	-	838.072.832	838.072.832	(886.024.034)	-
Dividendos distribuídos	36	-	-	-	-	-	5.215	5.215	(73.000.000)	(72.994.785)
Distribuição de reservas livres	36	-	-	-	-	-	(76.994.692)	(76.994.692)	-	(76.994.692)
Aquisição de ações próprias	17	-	(139.401)	-	-	-	-	-	-	(139.401)
Alienação de ações próprias	17	-	5.912.942	-	-	-	241.601	241.601	-	6.154.543
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	20	-	-	-	-	508.066	-	508.066	-	508.066
Ações alienadas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	20	-	1.083.791	-	-	(335.400)	(693.285)	(1.028.685)	-	55.106
Saldo em 31 de dezembro de 2015		2.000.000.000	-	244.211.592	260.223.788	958.268	1.343.435.559	1.604.617.615	(279.672.410)	3.569.156.797
Saldo em 1 de janeiro de 2016		2.000.000.000	-	244.211.592	260.223.788	958.268	1.343.435.559	1.604.617.615	(279.672.410)	3.569.156.797
Total rendimento integral do exercício		-	-	-	159.318.401	-	-	159.318.401	61.300.218	220.618.619
Aplicação do resultado de 2015:										
Transferência para resultados transitados		-	-	-	-	-	(279.672.410)	(279.672.410)	279.672.410	-
Cumprimento de obrigação por terceiro		-	(1.118.141)	-	-	-	-	-	-	(1.118.141)
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	20	-	-	-	-	524.900	-	524.900	-	524.900
Ações alienadas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	20	-	1.118.141	-	-	(404.600)	(207.467)	(612.067)	-	506.074
Saldo em 31 de dezembro de 2016		2.000.000.000	-	244.211.592	419.542.189	1.078.568	1.063.555.682	1.484.176.439	61.300.218	3.789.688.249

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES SEPARADAS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2015

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2016	31 dez 2015
ATIVIDADES OPERACIONAIS:			
Recebimentos de clientes		264.393	678.024
Pagamentos a fornecedores		(3.637.472)	(3.595.661)
Pagamentos ao pessoal		(2.125.002)	(1.805.544)
Fluxos gerados pelas operações		(5.498.081)	(4.723.181)
(Pagamento)/recebimento de imposto sobre o rendimento		(9.023.787)	2.298.925
Outros recebimentos/(pagamentos) relativos à atividade operacional		1.388.351	2.961.673
Fluxos das atividades operacionais (1)		(13.133.517)	537.417
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	35	2.102	1.815.901.002
Ativos fixos tangíveis		2.084	52
Juros e rendimentos similares		30.457.232	77.000.500
Dividendos	12, 29	49.555.660	14.826.535
Outros		790.387	643.124
Empréstimos concedidos		2.646.654.272	4.478.376.788
		2.727.461.737	6.386.748.001
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	35	-	(1.836.500.000)
Ativos fixos tangíveis		(8.536)	(9.032)
Ativos intangíveis		-	(80)
Empréstimos concedidos		(2.451.503.139)	(4.363.376.788)
		(2.451.511.675)	(6.199.885.900)
Fluxos das atividades de investimento (2)		275.950.062	186.862.101
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:			
Recebimentos provenientes de:			
Empréstimos obtidos		5.943.700.455	2.939.352.786
Venda de ações próprias	17	-	6.209.650
Outros		5.616	-
		5.943.706.071	2.945.562.436
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(6.189.686.902)	(3.232.563.361)
Juros e gastos similares		(16.275.329)	(42.334.064)
Dividendos		-	(149.955.750)
Aquisição ações próprias	17	-	(139.401)
		(6.205.962.231)	(3.424.992.576)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		(262.256.160)	(479.430.140)
Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		560.385	(292.030.622)
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	15	390.501	292.421.123
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	15	950.886	390.501

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras separadas.

O Conselho de Administração

SONAE, SGPS, SA

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS SEPARADAS

PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016

(Montantes expressos em euros)

1 NOTA INTRODUTÓRIA

A SONAE, SGPS, SA (“Empresa” ou “Sonae”) tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal.

As demonstrações financeiras separadas são apresentadas conforme requerido pelo Código das Sociedades Comerciais. De acordo com o permitido pelo Decreto-Lei nº 158/2009 de 13 de julho, as demonstrações financeiras separadas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro “IFRS” tal como adotadas pela União Europeia (IFRS – EU).

São igualmente apresentadas, nos termos da legislação em vigor, demonstrações financeiras consolidadas.

2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação destas demonstrações financeiras separadas são as seguintes:

2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras separadas anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adotadas pela União Europeia. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee (“IFRS IC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adotadas pela União Europeia.

As demonstrações financeiras separadas intercalares foram apresentadas trimestralmente, de acordo com a IAS 34 – Relato Financeiro Intercalar.

As demonstrações financeiras separadas anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da empresa, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo

histórico, exceto para alguns instrumentos financeiros, incluindo participações em empresas subsidiárias, que se encontram registados pelo justo valor.

A Administração procedeu à avaliação da capacidade da Empresa operar em continuidade, tendo por base toda a informação relevante, factos e circunstâncias, de natureza financeira, comercial ou outra, incluindo acontecimentos subsequentes à data de referência das demonstrações financeiras, disponível sobre o futuro. Em resultado da avaliação efetuada, a Administração concluiu que a Empresa dispõe de recursos adequados para manter as atividades, não havendo intenção de cessar as atividades no curto prazo, pelo que considerou adequado o uso do pressuposto da continuidade das operações na preparação das demonstrações financeiras.

Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras

Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras separadas foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia normas contabilísticas e interpretações, algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2016, e que se encontram divulgados na nota 2 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas. A entrada em vigor destas normas não provocou impactos relevantes nas demonstrações financeiras anexas dado, na sua maioria não serem aplicáveis às demonstrações financeiras separadas da Empresa.

Adicionalmente existem normas aprovadas para aplicação nos exercícios iniciados em ou após 1 de janeiro de 2017, bem como normas ainda não aprovadas pela União Europeia, as quais a Empresa não aplicou antecipadamente e que não irão implicar alterações significativas ao nível das demonstrações financeiras da Empresa, com a eventual exceção da IFRS 9, estando em curso a análise dos possíveis impactos. A descrição de tais normas encontra-se igualmente na nota 2 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas.

2.2 Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal, deduzido das amortizações e das eventuais perdas por imparidade acumuladas.

As amortizações do exercício são calculadas pelo método das quotas constantes em função da vida útil de cada ativo e registadas por contrapartida da rubrica amortizações e depreciações da demonstração dos resultados.

As perdas de imparidade detetadas no valor de realização do ativo fixo tangível, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica perdas de imparidade da demonstração dos resultados.

2.3 Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações e de perdas por imparidade acumuladas. Os ativos intangíveis só são reconhecidos se for provável que deles

advenham benefícios económicos futuros para a Empresa, sejam controláveis por esta e se possa mensurar fiavelmente o seu custo de aquisição.

As amortizações do exercício são calculadas pelo método das quotas constantes em função da vida útil de cada ativo e registadas por contrapartida da rubrica amortizações e depreciações da demonstração dos resultados.

2.4 Encargos financeiros com empréstimos obtidos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos obtidos são reconhecidos como gasto de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, utilizando para o efeito o método da taxa de juro efetiva.

2.5 Ativos não correntes detidos para venda

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) são classificados como detidos para venda se é expectável que o seu valor contabilístico venha a ser recuperado através da venda e não através do seu uso continuado. Esta condição só se considera cumprida no momento em que a venda seja altamente provável e o ativo (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com este relacionado) esteja disponível para venda imediata nas condições atuais. Adicionalmente, devem estar em curso ações que permitam concluir ser expectável que a venda se venha a realizar no prazo de 12 meses após a data de classificação nesta rubrica.

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) classificados como detidos para venda são mensurados ao menor do seu valor contabilístico ou justo valor deduzido de custos com a venda. Em contrapartida estes ativos não são amortizados.

2.6 Instrumentos financeiros

A Empresa classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira conforme identificado na nota 4.

a) Investimentos

Os investimentos classificam-se como segue:

Investimentos detidos até ao vencimento

Investimentos mensurados ao justo valor através de resultados

Investimentos disponíveis para venda

Os investimentos detidos até ao vencimento são classificados como investimentos não correntes, exceto se o seu vencimento for inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, sendo registados nesta rubrica os investimentos com maturidade definida para os quais a Empresa tem intenção e capacidade de os manter até essa data. Os investimentos mensurados ao justo valor através de

resultados são classificados como investimentos correntes. Os investimentos disponíveis para venda são classificados como ativos não correntes.

Os investimentos em partes de capital em filiais, associadas ou empreendimentos conjuntos, são classificados como investimentos disponíveis para venda.

Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados incluem os investimentos detidos para negociação que a Empresa adquira tendo em vista a sua alienação num curto período de tempo. São classificados na demonstração da posição financeira como investimentos correntes.

A Empresa classifica como investimentos disponíveis para venda os que não são enquadráveis como investimentos mensurados ao justo valor através de resultados nem como investimentos detidos até à maturidade. Estes ativos são classificados como ativos não correntes, exceto se houver intenção de os alienar num período inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira.

Todas as compras e vendas destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente registados pelo seu justo valor, que é considerado como sendo o valor pago incluindo despesas de transação, no caso de investimentos disponíveis para venda.

Após o reconhecimento inicial, os investimentos mensurados a justo valor através de resultados e os investimentos disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data da demonstração da posição financeira (medido pela cotação ou valor de avaliação), sem qualquer dedução relativa a custos de transação que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos classificados como disponíveis para venda que não sejam cotados e para os quais não seja possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, são mantidos ao custo de aquisição ou referencial da última data para os quais foi possível mensurar com fiabilidade o seu justo valor, deduzido de eventuais perdas por imparidade.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de reservas de justo valor até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou até que o justo valor do investimento se situe abaixo do seu custo de aquisição e que tal corresponda a uma perda por imparidade, momento em que a perda acumulada é registada na demonstração dos resultados.

Os ganhos ou perdas resultantes da alteração de justo valor dos instrumentos financeiros mensurados a justo valor através de resultados são registados na demonstração dos resultados nas rubricas de ganhos ou perdas relativas a investimentos.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado, através da taxa de juro efetiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos.

b) Empréstimos e contas a receber

Os empréstimos e contas a receber são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas de imparidade.

Os rendimentos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.

Estes instrumentos financeiros resultam do facto da Empresa providenciar fundos ou prestar serviços às suas subsidiárias e associadas sem que tenha a intenção de transacionar esses ativos.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como ativos correntes, exceto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, os quais se classificam como não correntes. Estes ativos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na nota 4.

c) Dívidas de terceiros

As dívidas de terceiros são registadas pelo seu valor nominal deduzido de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica de perdas por imparidade em contas a receber, por forma a que as mesmas reflitam o seu valor realizável líquido.

As perdas por imparidade são registadas na sequência de eventos ocorridos que indiquem, objetivamente e de forma quantificável, que a totalidade ou parte do saldo em dívida não será recebido.

As perdas por imparidade reconhecidas correspondem à diferença entre o montante escriturado do saldo a receber e respetivo valor atual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efetiva inicial sendo que nos casos em que se perspetive um recebimento num prazo inferior a um ano é considerado que o efeito de desconto seria imaterial.

d) Classificação de capital próprio ou passivo

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

Os instrumentos de capital próprio evidenciam um interesse residual nos ativos da Sonae após dedução dos passivos e são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

e) Empréstimos

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos, o que corresponderá ao seu justo valor na data da transação.

Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados na rubrica de gastos e perdas financeiras da demonstração dos resultados de acordo com o princípio de especialização dos exercícios, conforme política definida na nota 2.8. A parcela do juro efetivo relativa a

comissões com a emissão de empréstimos é adicionada ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

Os financiamentos sob a forma de papel comercial são classificados como não correntes, quando têm garantias de colocação por um período superior a um ano e é intenção da Empresa manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a um ano.

f) Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As dívidas a fornecedores ou a outros terceiros são registadas pelo seu valor nominal uma vez que correspondem a dívidas a curto prazo, para as quais o efeito do desconto é imaterial.

g) Instrumentos derivados

A Empresa utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos e/ou otimizar os custos de "funding", de acordo com a Política de Risco de Taxa de Juro definida no ponto 3.4.1.

Os instrumentos derivados utilizados pela Empresa definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro de empréstimos obtidos. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro são as mais coincidentes possíveis às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficácias de cobertura caso existam, são registadas nas rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração dos resultados.

Os critérios utilizados pela Empresa para classificar os instrumentos derivados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa são os seguintes:

- Espera-se que a cobertura seja altamente eficaz ao conseguir a compensação de alterações nos fluxos de caixa atribuíveis ao risco coberto;
- A eficácia da cobertura pode ser fiavelmente mensurada;
- Existe adequada documentação sobre a transação ser coberta no início da cobertura;
- Transação objeto de cobertura é altamente provável.

Os instrumentos de cobertura de taxa de juro são inicialmente registados pelo seu custo, se algum, o qual corresponde ao seu justo valor, e subsequentemente reavaliados ao seu justo valor. As alterações de justo valor destes instrumentos são reconhecidas em capitais próprios na rubrica reservas de cobertura da demonstração da posição financeira, sendo transferidas para as rubricas de ganhos ou perdas financeiras

da demonstração dos resultados no mesmo período em que o instrumento objeto de cobertura afeta resultados.

A contabilização de cobertura de instrumentos derivados é descontinuada quando o instrumento se vence ou é vendido. Nas situações em que o instrumento derivado deixe de ser qualificado como instrumento de cobertura, as diferenças de justo valor acumuladas e diferidas em capital próprio na rubrica reservas de cobertura são transferidas para resultados do período, ou adicionadas ao valor contábilístico do ativo a que as transações objeto de cobertura deram origem, e as reavaliações subsequentes são registradas diretamente nas rubricas da demonstração dos resultados.

Nos instrumentos derivados, embora contratados de acordo com a Política de Risco de Taxa de Juro definida no ponto 3.4.1 (derivados sob a forma de opções de taxa de juro), em relação aos quais a Empresa não aplicou “*hedge accounting*”, são inicialmente registados pelo seu custo e que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu justo valor, sendo que as variações de justo valor afetam diretamente as rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração de resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados separados nas situações em que os riscos e características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os instrumentos de acolhimento não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registadas na demonstração dos resultados.

h) Ações próprias

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como uma dedução ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das ações próprias são registadas em outras reservas.

i) Caixa e equivalentes de caixa

Os montantes incluídos na rubrica de caixa e equivalentes de caixa correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na rubrica de empréstimos bancários de curto prazo, na demonstração da posição financeira.

j) Método da taxa de juro efetiva

O método da taxa de juro efetiva é o método utilizado para cálculo do custo amortizado de um ativo ou passivo financeiro e para efetuar a alocação de ganhos ou perdas com juros até à maturidade do instrumento financeiro.

k) Imparidade

Os ativos financeiros, exceto os mensurados a justo valor através de resultados, são analisados à data de cada demonstração da posição financeira para verificar da existência de indícios de perdas de imparidade.

Os ativos financeiros encontram-se em situações de imparidade quando exista evidência objetiva que, como consequência de um ou mais eventos que tenham ocorrido após o reconhecimento inicial dos ativos, os fluxos de caixa estimados tenham sido negativamente afetados.

No caso de investimentos em partes de capital classificados como disponíveis para venda considera-se que um investimento se encontra em imparidade quando ocorre um declínio significativo ou prolongado do seu justo valor abaixo do seu custo de aquisição.

Para os instrumentos financeiros não negociados em mercados regulamentados, a estimativa de imparidade envolve o recurso a modelos de fluxos de caixa descontados para estimar o valor de uso do investimento. Tais modelos implicam que a Empresa estime o valor presente dos fluxos de caixa futuros que é expectável que surjam do instrumento financeiro em questão de acordo com uma taxa de desconto adequada ao risco específico do ativo.

Para os ativos financeiros mensurados ao custo amortizado, a imparidade é calculada como a diferença entre o valor contabilístico do ativo e o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados descontados à taxa de juro efetiva original.

Relativamente aos investimentos em subsidiárias que não sejam cotadas e, consequentemente mensurados pelo seu custo de aquisição líquido de imparidade (investimentos em partes de capital e empréstimos concedidos a subsidiárias) a análise de imparidade é efetuada com base na estimativa de justo valor dos ativos líquidos da filial em análise, maioritariamente constituídos por participações financeiras em outras subsidiárias da Empresa, deduzido do justo valor dos passivos da subsidiária.

Tal estimativa é efetuada com base na avaliação das participações detidas pela filial em análise por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor de uso dos referidos investimentos.

É entendimento do Conselho de Administração, que a metodologia acima descrita conduz a resultados fiáveis sobre a existência de eventual imparidade dos investimentos em análise, uma vez que consideram a melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras.

Com exceção de ativos financeiros relativos a instrumentos de capital próprio, se, em data subsequente, se verificar que o montante de imparidade diminuiu e a diminuição possa ser relacionada objetivamente com determinado evento que ocorra após o reconhecimento inicial de imparidade, o valor então registado é revertido até ao limite do valor que estaria reconhecido caso não tivesse sido registada qualquer perda de imparidade.

Relativamente a ativos disponíveis para venda relativos a partes de capital, as perdas de imparidade não são revertidas. Qualquer aumento no justo valor do ativo é reconhecido em capitais próprios.

2.7 Ativos e passivos contingentes

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras, sendo os mesmos divulgados no anexo, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

2.8 Rédito e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes da prestação de serviços são reconhecidos na demonstração dos resultados do período em que ocorrem.

Os dividendos são reconhecidos como ganhos no exercício em que são atribuídos aos seus sócios ou acionistas.

Os ganhos e perdas são contabilizados no exercício a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os ganhos e perdas cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de outros ativos correntes e outros passivos correntes são registados os ganhos e perdas imputáveis ao período corrente e cujas receitas e despesas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a períodos futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde.

2.9 Eventos subsequentes

Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras. Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras, se materiais.

2.10 Julgamentos e estimativas

As estimativas contabilísticas mais significativas refletidas nas demonstrações financeiras incluem:

- a) Registo de ajustamentos aos valores do ativo e provisões;
- b) Análise de imparidade de empréstimos e de investimentos em subsidiárias e em associadas;

As estimativas e os pressupostos subjacentes foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. Por este motivo e dado o grau de incerteza associado os resultados reais das transações em questão poderão

diferir das correspondentes estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras, serão corrigidas em resultados de forma prospectiva, conforme disposto pelo IAS 8.

As principais estimativas e os pressupostos relativos a eventos futuros incluídos na preparação das demonstrações financeiras são descritos nas correspondentes notas anexas nas situações aplicáveis.

2.11 Responsabilidade por pagamentos baseados em ações

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.

O valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em março de cada ano).

A liquidação dos planos é efetuada através da entrega de ações da Empresa, tendo esta a opção de liquidar os planos em dinheiro, e sendo o valor de cada plano determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada em capitais próprios, por contrapartida de gastos com o pessoal, linearmente ao longo do período de vencimento da responsabilidade.

2.12 Imposto sobre o rendimento

A Sonae a partir de 2014 encontra-se abrangida pelo Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (sociedade dominante), sendo que cada uma das sociedades abrangidas por este regime regista o imposto sobre o rendimento nas suas contas individuais por contrapartida da rubrica de empresas do grupo. Nos casos em que as filiais contribuem com prejuízos, é registado nas contas individuais o montante de imposto correspondente aos prejuízos que vierem a ser compensados pelos lucros das demais sociedades abrangidas por este regime.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os impostos diferidos ativos e passivos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor na data expectável da reversão das diferenças temporárias.

Os impostos diferidos ativos são reconhecidos unicamente quando existem expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no exercício da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Os impostos diferidos são registados como ganho ou perda do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

2.13 Transações com entidades relacionadas

As transações entre entidades relacionadas são efetuadas tendo por base referenciais de mercado, sendo reconhecidos os ganhos ou perdas decorrentes destas transações e divulgados os efeitos na nota 27.

3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

3.1 Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a Empresa na prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade e tentando mitigar eventuais impactos negativos nos resultados do Grupo decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente. São utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade da Sonae, não sendo contratados, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade da Empresa.

As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível da Comissão Executiva e os riscos são identificados e monitorizados pelo Departamento Financeiro e de Tesouraria. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo da Sociedade.

3.2 Risco de crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte. A Sonae é uma holding, não tendo qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações e de prestação de serviços às suas subsidiárias. Como tal numa base regular, a Empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de 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 concedidos a subsidiárias.

Adicionalmente a Sonae poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfolio (venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, entre outros) com a supervisão da Comissão Executiva.

Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, a Sonae cumpre rigorosamente os seguintes princípios:

- Só executa operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que tenham sido selecionadas de acordo com o prestígio e reconhecimento nacional e internacional, as respetivas notações de rating e tenham em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
- Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi efetuada com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);
- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;
- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela Comissão Executiva.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito anteriormente referidos, a Administração da Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas, no entanto, as exposições a cada contraparte resultante das operações financeiras contratadas e a notação de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pela Direção Financeira e de Tesouraria, e os desvios reportados à Comissão Executiva e à Comissão de Finanças.

A Sonae está também exposta ao risco de liquidação, o qual é gerido através de uma rigorosa seleção dos seus intermediários, que deverão ser contrapartes com elevado nível de rating.

No caso dos empréstimos a subsidiárias, não existe nenhuma política de gestão risco de crédito específica, uma vez que a concessão de empréstimos a subsidiárias faz parte da atividade normal da Holding.

3.3 Risco de liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão detendo uma carteira diversificada de financiamentos, constituída essencialmente por obrigações de longo prazo, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. A 31 de dezembro de 2016, o total da dívida bruta era de 464 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2015 era de 547 milhões de euros) (nota 21).

O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, a Sonae tenha capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos.

Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis, que podem variar entre 30 e 360 dias;
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados, que permitem nalguns casos desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
- Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;
- Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, mediante a emissão de dívida de longo prazo e evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 31 de dezembro de 2016 a maturidade média da dívida da Sonae, ajustada pelo montante já pré-financiado com linhas do longo prazo disponíveis e caixa e equivalentes de caixa, era de aproximadamente 4,4 anos (em 31 de dezembro de 2015 era de 3,2 anos);
- Negociação de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;
- Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;
- Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A fiabilidade das previsões de tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A Sonae tem 395,5 milhões de euros de linhas de crédito contratadas (317,5 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015) das quais apenas 16% (19% em 31 de dezembro de 2015) são anuláveis com pré-aviso até 6 meses sendo as restantes anuláveis com pelo menos 360 dias de antecedência. A 31 de dezembro de 2016, o montante de empréstimos com vencimento em 2017 é de 162 milhões de euros (159 milhões de euros com vencimento em 2016), dos quais 127 milhões são sob a forma de linhas de crédito automaticamente renováveis. À data de reporte a Sonae não tem

qualquer expectativa que tais renovações não venham a ocorrer. Adicionalmente tendo em consideração os montantes utilizados em 31 de dezembro de 2016 encontram-se disponíveis 139,5 milhões de euros (a 31 de dezembro de 2015 tinha linhas de crédito disponíveis no valor de 53,2 milhões de euros). Face ao anteriormente exposto, a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos dos seus investimentos, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes. Adicionalmente a Sonae possuía em 31 de dezembro de 2016 uma reserva de liquidez constituída por caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes de aproximadamente 1 milhão de euros (0,4 milhões de euros em 31 de dezembro de 2015).

A Sonae considera que tem acesso a todos os recursos financeiros necessários para fazer face aos seus compromissos e investimentos de curto prazo.

3.4 Risco de taxa de juro

3.4.1 Política

A Sonae está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps, FRA's e opções). A maior parte da dívida da Sonae encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida a taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro ou FRA's), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando zero cost collars ou cap's).

A Sonae minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis, sem contudo ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade. Consequentemente uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco é também mitigado pelo facto da Sonae conceder empréstimos indexados a taxas variáveis às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual, uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.

A atividade de cobertura da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e devendo respeitar os seguintes princípios, os quais foram rigorosamente definidos:

- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficiência na cobertura;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no

derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberto;

- Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da Empresa, ou no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro não deverá ser superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;

- As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de crédito de elevada qualidade creditícia, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no capítulo 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;

- A determinação do justo valor das operações de cobertura teve por base, para os swaps, a atualização para a data da demonstração da posição financeira dos “cash-flows” futuros resultantes da diferença entre a taxa de juro fixa do “leg” fixo do instrumento derivado e a taxa de juro variável indexante do “leg” variável do instrumento derivado. Para opções o justo valor é determinado com base no modelo de “Black-Scholes” e suas variantes. A estimativa dos cash-flows futuros é efetuada com base nas cotações forward implícitas na curva de mercado e o respetivo desconto para o presente, é realizado utilizando a curva de taxa de juro mais representativa do mercado, construída com base em informação de fontes credíveis veiculada pela Bloomberg, entre outros. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação. Esta análise assume que todas as outras variáveis se mantêm constantes;

- Todas as transações deverão ser contratadas seguindo contratos ISDA;

- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela Comissão Executiva e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.

3.4.2 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;

- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os ganhos e perdas em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor.

Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;

- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensados quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo período, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);
- Alterações na taxa de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da Empresa (ganho/perda líquida resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;
- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido antes de impostos da Sonae (contas separadas) em 31 de dezembro de 2016 seria inferior em cerca de 5 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2015 seria superior em cerca de 9 milhões euros). O capital próprio em resultado do efeito da variação da taxa de juro, em mais 75 pontos base superiores, a 31 de dezembro de 2016 não teria impacto (sem impacto em 31 de dezembro de 2015), excluindo o efeito em resultados líquidos.

3.5 Risco de taxa de câmbio

A Sonae enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sonae cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a

prazo. Para exposições com algum grau de incerteza, poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio, sujeitas contudo à aprovação prévia da Comissão Executiva.

Ao nível da Sonae, não há qualquer exposição significativa ao risco de taxa de câmbio de translação, uma vez que a quase totalidade dos capitais próprios e empréstimos às subsidiárias são denominados em euros.

3.6 Risco de preço e de mercado

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a Empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na nota 8.

Relativamente ao investimento na Sonaecom, SGPS, SA uma variação de 10% no valor da cotação teria um impacto no capital próprio de 20,7 milhões de euros.

4 CLASSES DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS E JUSTO VALOR

As políticas contabilísticas apresentadas na nota 2.6 foram aplicadas de acordo com as classes abaixo apresentadas

Ativos financeiros	31 dez 2016					
	Notas	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Ativos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Ativos não correntes						
Investimentos em empresas do grupo, associadas e empreendimentos conjuntos	8	-	4.094.293.240	4.094.293.240	-	4.094.293.240
Outros investimentos	9	-	30.644.385	30.644.385	-	30.644.385
Outros ativos não correntes	10	173.092.867	-	173.092.867	-	173.092.867
		173.092.867	4.124.937.625	4.298.030.492	-	4.298.030.492
Ativos correntes						
Clientes	11	715.428	-	715.428	-	715.428
Outras dívidas de terceiros	12	41.504.643	-	41.504.643	-	41.504.643
Outros ativos correntes	14	2.041.758	-	2.041.758	718.907	2.760.665
Caixa e equivalentes de caixa	15	950.886	-	950.886	-	950.886
		45.212.715	-	45.212.715	718.907	45.931.622
		218.305.582	4.124.937.625	4.343.243.207	718.907	4.343.962.114

Ativos financeiros	31 dez 2015					
	Notas	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Ativos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Ativos não correntes						
Investimentos em empresas do grupo, associadas e empreendimentos conjuntos	8	-	3.936.004.695	3.936.004.695	-	3.936.004.695
Outros investimentos	9	-	29.617.075	29.617.075	-	29.617.075
Outros ativos não correntes	10	347.400.000	-	347.400.000	-	347.400.000
		347.400.000	3.965.621.770	4.313.021.770	-	4.313.021.770
Ativos correntes						
Clientes	11	500.159	-	500.159	-	500.159
Outras dívidas de terceiros	12	44.464.350	-	44.464.350	-	44.464.350
Outros ativos correntes	14	1.969.691	-	1.969.691	197.137	2.166.828
Caixa e equivalentes de caixa	15	390.501	-	390.501	-	390.501
		47.324.701	-	47.324.701	197.137	47.521.838
		394.724.701	3.965.621.770	4.360.346.471	197.137	4.360.543.608

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Passivos financeiros	31 dez 2016				
	Notas	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Passivos não correntes					
Empréstimos obrigacionistas	21	158.361.552	158.361.552	-	158.361.552
Empréstimos bancários	21	143.678.553	143.678.553	-	143.678.553
		302.040.105	302.040.105	-	302.040.105
Passivos correntes					
Empréstimos bancários	21	162.000.000	162.000.000	-	162.000.000
Fornecedores		545.724	545.724	-	545.724
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	22	38.642.000	38.642.000	-	38.642.000
Outras dívidas a terceiros	23	53.280.686	53.280.686	-	53.280.686
Outros passivos correntes	24	3.473.734	3.473.734	-	3.473.734
		257.942.144	257.942.144	-	257.942.144
		559.982.249	559.982.249	-	559.982.249

Passivos financeiros	31 dez 2015				
	Notas	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total
Passivos não correntes					
Empréstimos obrigacionistas	21	207.406.442	207.406.442	-	207.406.442
Empréstimos bancários	21	180.000.000	180.000.000	-	180.000.000
		387.406.442	387.406.442	-	387.406.442
Passivos correntes					
Empréstimos bancários	21	159.300.000	159.300.000	-	159.300.000
Fornecedores		403.764	403.764	-	403.764
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	22	201.328.447	201.328.447	-	201.328.447
Outras dívidas a terceiros	23	42.828.123	42.828.123	-	42.828.123
Outros passivos correntes	24	5.721.569	5.721.569	-	5.721.569
		409.581.903	409.581.903	-	409.581.903
		796.988.345	796.988.345	-	796.988.345

Instrumentos financeiros reconhecidos a justo valor

O quadro abaixo detalha os instrumentos financeiros que são mensurados a justo valor após o reconhecimento inicial, agrupados em 3 níveis de acordo com a possibilidade de observar no mercado o seu justo valor:

	31 dez 2016			31 dez 2015		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros mensurados a justo valor						
Investimentos em empresas do grupo (nota 8)	206.689.581	-	709.210.000	167.717.536	-	589.893.500
Outros investimentos (nota 9)	-	-	30.594.505	-	-	29.564.649
	206.689.581	-	739.804.505	167.717.536	-	619.458.149

Nível 1: o justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo;

Nível 2: o justo valor é determinado com base em técnicas de avaliação. Os principais inputs dos modelos de avaliação são observáveis no mercado;

Nível 3: o justo valor é determinado com base em modelos de avaliação, cujos principais inputs não são observáveis no mercado.

Os investimentos apresentados no nível 3 respeitam a empresas/fundos (Sonae Sierra, SGPS, SA e Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede) que operam no setor imobiliário, cujo justo valor é determinado tendo por base o valor líquido dos ativos detidos por aquelas entidades (“Net Asset Value”), o qual é divulgado publicamente. Tal montante é apurado com base em avaliações independentes do seu património imobiliário, as quais se baseiam fundamentalmente no rendimento que se espera que venha a ser auferido pelas propriedades atualizado por taxas de rentabilidade exigidas, as quais são observáveis no mercado imobiliário.

5 ALTERAÇÕES DE POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS E CORREÇÃO DE ERROS FUNDAMENTAIS

Não ocorreram durante o exercício alterações de políticas contabilísticas com impacto relevante nas demonstrações financeiras ou erros materiais de exercícios anteriores.

6 ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos ativos fixos tangíveis e respetivas depreciações era o seguinte:

	Equipamento básico	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
Ativo bruto						
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	132.742	194.768	1.645.208	723	-	1.973.441
Aumentos	-	-	2.045	-	6.986	9.031
Diminuições	-	-	(3.202)	-	-	(3.202)
Transferências / abates	-	-	6.986	-	(6.986)	-
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016	132.742	194.768	1.651.037	723	-	1.979.270
Aumentos	-	3.690	761	-	4.085	8.536
Diminuições	-	(177.637)	(2)	-	-	(177.639)
Transferências / abates	-	-	4.085	-	(4.085)	-
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	132.742	20.821	1.655.881	723	-	1.810.167
Amortizações acumuladas						
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	65.523	194.768	1.600.568	723	-	1.861.582
Aumentos	13.229	-	17.416	-	-	30.645
Diminuições	-	-	(3.200)	-	-	(3.200)
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016	78.752	194.768	1.614.784	723	-	1.889.027
Aumentos	13.229	615	19.558	-	-	33.402
Diminuições	-	(177.637)	-	-	-	(177.637)
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	91.981	17.746	1.634.342	723	-	1.744.792
Valor líquido						
A 31 de dezembro de 2015	53.990	-	36.253	-	-	90.243
A 31 de dezembro de 2016	40.761	3.075	21.539	-	-	65.375

7 ATIVOS INTANGÍVEIS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos ativos intangíveis e respectivas amortizações era o seguinte:

	Propriedade industrial	Software	Ativos intangíveis em curso	Total ativos intangíveis
Ativo bruto				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	187.305	2.758	-	190.063
Aumentos	-	-	79	79
Transferências / abates	-	79	(79)	-
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016	187.305	2.837	-	190.142
Aumentos	-	-	-	-
Transferências / abates	-	-	-	-
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	187.305	2.837	-	190.142
Amortizações acumuladas				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	181.658	2.710	-	184.368
Aumentos	3.589	32	-	3.621
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2016	185.247	2.742	-	187.989
Aumentos	2.058	48	-	2.106
Saldo final a 31 de dezembro de 2016	187.305	2.790	-	190.095
Valor líquido				
A 31 de dezembro de 2015	2.058	95	-	2.153
A 31 de dezembro de 2016	-	47	-	47

8 INVESTIMENTOS EM EMPRESAS DO GRUPO, ASSOCIADAS E EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos investimentos em empresas do grupo, associadas e empreendimentos conjuntos era o seguinte:

Empresa	% de detenção	31 dez 2016					Saldo final
		Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Imparidade reconhecida no exercício	
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	-	106.686
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	25,03%	637.971.655	-	-	-	-	637.971.655
Sonae Investments, BV	100,00%	803.200.000	-	-	-	-	803.200.000
Sonae RE, SA	99,92%	583.059	-	-	-	-	583.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	589.893.500	-	-	119.316.500	-	709.210.000
Sonaecom, SGPS, SA	26,02%	167.717.536	-	-	38.972.045	-	206.689.581
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	-	159.615
Sonaecenter Serviços, SA	100,00%	1.496.231.545	-	-	-	-	1.496.231.545
Sontel, BV	35,87%	240.141.099	-	-	-	-	240.141.099
Total		3.936.004.695	-	-	158.288.545	-	4.094.293.240

31 dez 2015							
Empresa	% de detenção	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Variação de justo valor	Imparidade reconhecida no exercício	Saldo final
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	-	106.686
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	25,03%	637.971.655	-	-	-	-	637.971.655
Sonae Investments, BV	100,00%	803.200.000	-	-	-	-	803.200.000
Sonae RE, SA	99,92%	583.059	-	-	-	-	583.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	557.372.500	-	-	32.521.000	-	589.893.500
Sonaecom, SGPS, SA	26,02%	117.483.298	-	-	50.234.238	-	167.717.536
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	-	159.615
Sonaecenter Serviços, SA	100,00%	731.545	1.836.500.000	-	-	(341.000.000)	1.496.231.545
Sontel, BV	35,87%	240.141.099	-	-	-	-	240.141.099
Total		2.357.749.457	1.836.500.000	-	82.755.238	(341.000.000)	3.936.004.695

- (a) O valor desta participação é o preço da oferta pública de aquisição tendente ao domínio total realizada em 2006, não tendo sido registada qualquer variação desde então.
- (b) O valor de mercado foi determinado com base no valor líquido dos ativos (Net Asset Value) calculado de acordo com as orientações INREV (European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles) tendo por base a avaliação independente a 31 de dezembro de 2016 e 2015 dos ativos imobiliários detidos por este empreendimento conjunto à qual foram deduzidas a correspondente dívida líquida e a quota-parte de minoritários, deduzidos de impostos diferidos passivos nas situações em que os imóveis se localizam em mercados onde as transações são efetuadas tomando em consideração esse facto. Os pressupostos da valorização dos ativos estão divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

Em dezembro de 2015 procedeu-se ao aumento de capital na Sonaecenter Serviços, SA no montante de 1.836.500.000 euros.

Em exercícios anteriores a Empresa constatou perdas de imparidade relativas às participações financeiras detidas na Sontel, BV (165.500.000 euros), na Sonae Investments, BV (32.500.000 euros), na Sonae RE, SA (3.089.000 euros) e na Sonaecenter Serviços, SA (341.000.000 euros) em resultado da aplicação da política contabilística referida em 2.6 k) e com base na avaliação dos ativos daquelas subsidiárias efetuadas por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor de uso dos referidos investimentos.

Os pressupostos utilizados correspondem aos utilizados para efeitos de testes de imparidade de goodwill e que se encontram divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

9 OUTROS INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos outros investimentos era o seguinte:

Empresa	31 dez 2016				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Variação de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	2.546	-	(2.546)	-	-
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	29.564.649	-	-	1.029.856	30.594.505
Total	29.617.075	-	(2.546)	1.029.856	30.644.385

Empresa	31 dez 2015				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Variação de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	2.546	-	-	-	2.546
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	29.086.999	-	-	477.650	29.564.649
Total	29.139.425	-	-	477.650	29.617.075

10 OUTROS ATIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos outros ativos não correntes era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Empréstimos concedidos a empresas do grupo:		
Sonae Investments, BV	173.092.867	-
Sonae Investimentos, SGPS, SA	-	347.400.000
	173.092.867	347.400.000

Em 31 de dezembro de 2015, o valor registado em empréstimos concedidos à Sonae Investimentos, SGPS, SA corresponde a um empréstimo obrigacionista subordinado, com maturidade de 10 anos emitido em condições de mercado em 28 de dezembro de 2010, no montante de 400.000.000 euros, correspondendo a 8.000 obrigações com valor nominal de 50.000 euros cada, com taxa fixa e reembolso no final do período do empréstimo.

Em dezembro de 2011 procedeu-se à alienação de 1.052 obrigações a uma subsidiária pelo montante de 42.080.000 euros.

Em dezembro de 2016 procedeu-se à alienação das remanescentes 6.948 obrigações a uma subsidiária pelo montante de 368.244.000 euros (nota 29).

Os empréstimos concedidos a empresas do grupo a 31 de dezembro de 2016 vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, têm uma natureza de longo prazo, e o seu justo valor é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

Não existiam ativos vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2016 e de 2015. A eventual imparidade dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é avaliada conforme descrito na alínea k) da nota 2.6.

11 CLIENTES

O saldo de clientes, respetivamente 715.428 euros e 500.159 euros em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 respeita exclusivamente a prestação de serviços a empresas do grupo.

À data da demonstração da posição financeira, não existem contas a receber vencidas e não foram registadas quaisquer perdas de imparidade, dado não existirem indicações que os clientes não cumpram as suas obrigações.

12 OUTRAS DÍVIDAS DE TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe das outras dívidas de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Empresas do grupo		
Juros	44.793	709.630
Sonae Investments, BV	44.793	709.630
Dividendos (nota 29)	-	12.192.750
Impostos - RETGS	41.289.044	31.251.889
Outros devedores		
Outros	170.806	310.081
	41.504.643	44.464.350

O montante registado na rubrica impostos – RETGS corresponde ao imposto apurado pelas empresas tributadas de acordo com o Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades, das quais a Empresa é a sociedade dominante.

Os empréstimos concedidos a empresas do grupo vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, e têm uma maturidade inferior a 1 ano.

Não existiam ativos vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2016 e de 2015. O justo valor dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

13 ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe do estado e outros entes públicos era o seguinte:

Saldos devedores	31 dez 2016	31 dez 2015
Pagamentos por conta	8.400.836	5.982.263
Retenções na fonte	10.687.395	19.672.056
Outros	1.337.611	60.330
	20.425.842	25.714.649

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '16

Saldos credores	31 dez 2016	31 dez 2015
Imposto estimado	15.574.542	20.049.387
Retenções de imposto sobre o rendimento:		
Trabalho dependente	20.810	27.366
Outros rendimentos	9.268	3.750
Imposto sobre o valor acrescentado	129.113	108.142
Contribuições para a segurança social	16.042	16.866
	15.749.775	20.205.511

O valor de imposto estimado corresponde ao imposto sobre o rendimento estimado pelas empresas incluídas no perímetro do regime especial de tributação de grupos de sociedades de que a Empresa é dominante e que será pago pelas subsidiárias.

14 OUTROS ATIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos outros ativos correntes era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Acréscimos de rendimentos	2.041.758	1.969.691
Gastos diferidos	718.907	197.137
	2.760.665	2.166.828

O valor registado na rubrica de acréscimos de rendimentos corresponde à especialização de juros relativos a empréstimos concedidos e comissões de fianças prestadas a participadas.

15 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Numerário	2.233	1.086
Depósitos bancários	948.653	389.415
Caixa e equivalentes de caixa no balanço	950.886	390.501
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração de fluxos de caixa	950.886	390.501

16 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o capital social está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias escriturais, com o valor nominal unitário de 1 euro.

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 a Efanor Investimentos, SGPS, SA e as suas filiais detinham 52,48% das ações representativas do capital social da Sociedade.

17 AÇÕES PRÓPRIAS

A 31 de dezembro de 2016 a Sonae não detém direta ou indiretamente ações próprias.

18 RESERVAS LEGAIS

A Sociedade constitui as suas reservas legais conforme estipulado no Código das Sociedades Comerciais.

19 RESERVAS DE JUSTO VALOR, COBERTURA E OUTRAS RESERVAS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe de outras reservas era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Reservas livres	1.063.555.682	1.343.266.374
Reserva nos termos do artº 324 CSC	-	169.185
Reserva de justo valor		
Sonae Investimentos, SGPS, SA	105.724.959	105.724.959
Sonae Sierra, SGPS, SA	219.096.661	99.780.161
Sonaecom, SGPS, SA	94.126.607	55.154.562
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	593.962	(435.894)
Responsabilidade por pagamento baseado em ações (nota 20)	1.078.568	958.268
	1.484.176.439	1.604.617.615

Os movimentos ocorridos em 2016 e em 2015 nestas reservas estão detalhados na demonstração das alterações no capital próprio e na demonstração do rendimento integral.

As reservas de justo valor correspondem a variações de justo valor de instrumentos financeiros classificados como ativos disponíveis para venda.

As reservas de responsabilidade por pagamentos baseados em ações refletem a responsabilidade com os planos de desempenho diferido a serem liquidados através da entrega de ações.

20 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM AÇÕES

A Sonae concedeu em 2016 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade, ao Conselho de Administração prémios de desempenho diferido sob a forma de ações, a adquirir com desconto, três anos após a sua atribuição. O exercício dos direitos só ocorre se o Administrador estiver ao serviço na data do vencimento.

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 os planos em aberto são os seguintes:

	Período de diferimento		31 dez 2016		31 dez 2015	
	Data de atribuição	Data de vencimento	Nº participantes	Nº de ações	Nº participantes	Nº de ações
Plano 2012	2013	2016	-	-	2	730.708
Plano 2013	2014	2017	2	472.175	2	490.067
Plano 2014	2015	2018	2	368.547	2	472.875
Plano 2015	2016	2019	2	345.689	-	-

O justo valor das ações atribuídas decorrente dos planos em aberto pode ser resumido como segue:

	Data de atribuição	Data de vencimento	À data da atribuição	31 dez 2016	31 dez 2015
Plano 2012	2013	2016	404.600	-	765.782
Plano 2013	2014	2017	541.400	412.681	513.590
Plano 2014	2015	2018	578.200	322.110	495.573
Plano 2015	2016	2019	455.100	302.132	-

Durante o exercício, os movimentos ocorridos podem ser resumidos como segue:

Em número de ações	31 dez 2016	31 dez 2015
Saldo inicial	1.693.650	2.054.146
Movimento do exercício:		
Atribuídas	469.176	452.426
Vencidas	(769.166)	(862.399)
Cancelados / Extintos / Ajustados	(207.249)	49.477
Saldo final	1.186.411	1.693.650

Em valor	31 dez 2016	31 dez 2015
Valor registrado em gastos com pessoal do exercício	524.900	508.066
Valor registrado em gastos com pessoal em exercícios anteriores	553.668	450.202
	1.078.568	958.268

21 EMPRÉSTIMOS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 os empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Obrigações Sonae, SGPS 2014/2018	-	60.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2014/2020	-	50.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2015/2022	100.000.000	100.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2016/2023	60.000.000	-
Custos de emissão ainda não amortizados	(1.638.448)	(2.593.558)
Empréstimos obrigacionistas	158.361.552	207.406.442
Sonae SGPS - Papel comercial	144.000.000	180.000.000
Custos de emissão ainda não amortizados	(321.447)	-
Empréstimos bancários	143.678.553	180.000.000
Empréstimos não correntes	302.040.105	387.406.442
Sonae SGPS - Papel comercial	162.000.000	159.300.000
Empréstimos bancários	162.000.000	159.300.000
Empréstimos correntes	162.000.000	159.300.000

A 31 de dezembro de 2016 e 2015, todos os empréstimos estão indexados a taxas variáveis. Estima-se que o valor contabilístico do conjunto dos empréstimos não difere significativamente do seu justo valor, determinado com base na metodologia de fluxos de caixa descontados.

Perfil de maturidade da dívida bancária

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 o detalhe da análise de maturidade dos empréstimos contraídos excluindo instrumentos derivados era o seguinte:

	31 dez 2016		31 dez 2015	
	Valor nominal	Juros	Valor nominal	Juros
N+1	162.000.000	3.735.801	159.300.000	8.160.065
N+2	-	3.483.874	35.000.000	7.878.493
N+3	-	3.487.627	80.000.000	7.641.636
N+4	55.000.000	3.481.854	70.000.000	4.006.085
N+5	59.000.000	2.942.644	60.000.000	3.861.546
após N+5	190.000.000	2.535.039	145.000.000	2.551.829

As maturidades acima apresentadas foram estimadas de acordo com as cláusulas contratuais dos empréstimos e tendo em consideração a expectativa da Sonae quanto à sua data de amortização.

Os montantes de juros foram calculados tendo em conta as taxas em vigor em cada financiamento a 31 de dezembro.

A 31 de dezembro de 2016 existiam operações de financiamento com covenants financeiros cujas condições foram negociadas de acordo com as práticas de mercado aplicáveis, e que à data do presente reporte se encontram em regular cumprimento.

Ao abrigo das linhas de crédito e programas de papel comercial com compromissos firmes, a Sonae mantém 139,5 milhões de euros disponíveis para fazer face às suas necessidades de tesouraria, conforme se segue:

	31 dez 2016		31 dez 2015	
	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano
Montante de linhas contratadas	211.500.000	184.000.000	137.500.000	180.000.000
Montante de linhas disponíveis	49.500.000	90.000.000	53.200.000	-

A taxa de juro em vigor a 31 de dezembro de 2016 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários era em média de 0,95 % (1,76% em 31 de dezembro de 2015).

Derivados de taxa de juro

Os instrumentos financeiros considerados de cobertura correspondem a swaps que convertem taxa variável em taxa fixa contraídos com o objetivo de cobertura do risco de taxa de juro de empréstimos. Em 31 de dezembro de 2016 não existiam empréstimos cobertos por derivados de cobertura de taxa de juro.

22 EMPRÉSTIMOS OBTIDOS DE EMPRESAS DO GRUPO

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 o detalhe de empréstimos obtidos de empresas do grupo era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Sonae Investments, BV	-	200.798.286
Sontel, BV	4.254.000	-
Sonae RE, SA	1.596.000	-
Sonaecenter Serviços, SA	32.792.000	530.161
	38.642.000	201.328.447

Os empréstimos obtidos de empresas do grupo vencem juros a taxas indexadas à Euribor.

23 OUTRAS DÍVIDAS A TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015 o detalhe de outras dívidas a terceiros era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Empresas do grupo		
Impostos - RETGS	53.092.883	42.710.114
Acionistas	107.636	107.636
Outros	80.167	10.373
	53.280.686	42.828.123

24 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos outros passivos correntes era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Credores por acréscimos de gastos:		
Remunerações a liquidar	497.092	551.485
Juros a liquidar	2.141.837	4.324.619
Outros	834.805	845.465
	3.473.734	5.721.569

25 PASSIVOS CONTINGENTES

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o valor das garantias emitidas a favor de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Garantias prestadas:		
por processos fiscais em curso	142.932.296	128.624.001
por processos judiciais em curso	70.766	70.766
Fianças prestadas favor de subsidiárias (a)	386.112.500	359.213.603

a) Fianças prestadas à Administração Fiscal a favor de subsidiárias para efeito de suspensão de processos fiscais. Os principais processos para os quais tais fianças foram prestadas encontram-se divulgados a nível das demonstrações financeiras consolidadas.

A rubrica garantias prestadas por processos fiscais em curso inclui garantias prestadas a favor da Administração Fiscal relativas a imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas referente aos exercícios de 2007 a 2013. Relativamente a estas garantias, o valor mais relevante está associado a uma variação patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes.

Não foi criada provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os diferendos para os quais foram prestadas garantias, por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Empresa.

26 LOCAÇÕES OPERACIONAIS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 a Empresa tinha celebrado, como locatária, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	259.653	258.259
N+1	2.236	20.192
N+2	-	2.375
	261.889	280.826

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 280.041 euros (277.742 euros em 31 de dezembro de 2015) relativo a contratos de locação operacional.

27 ENTIDADES RELACIONADAS

Os saldos e transações com entidades relacionadas podem ser resumidas como segue:

Saldos	31 dez 2016	31 dez 2015
Empresas subsidiárias	52.150.959	34.281.213
Empresas controladas conjuntamente	420.628	12.398.109
Outras partes relacionadas	98.000	98.000
Contas a receber	52.669.587	46.777.323
Empresa mãe	688.281	611.470
Empresas subsidiárias	63.662.351	45.526.331
Empresas controladas conjuntamente	85	-
Outras partes relacionadas	6.615	13.588
Contas a pagar	64.357.332	46.151.389
Empresas subsidiárias	173.092.867	347.400.000
Empréstimos concedidos	173.092.867	347.400.000
Empresas subsidiárias	38.642.000	201.328.447
Empréstimos obtidos	38.642.000	201.328.447

Transações	31 dez 2016	31 dez 2015
Empresas subsidiárias	2.379.371	2.468.928
Empresas controladas conjuntamente	219.662	210.717
Outras partes relacionadas	100.000	100.000
Prestação de serviços e outros rendimentos	2.699.033	2.779.645
Empresa mãe	716.561	772.551
Empresas subsidiárias	1.495.434	1.511.210
Empresas controladas conjuntamente	85	-
Outras partes relacionadas	14.396	130.293
Compras e serviços recebidos	2.226.476	2.414.054
Empresas subsidiárias	29.479.647	74.455.104
Outras partes relacionadas	-	1.247
Juros auferidos	29.479.647	74.456.351
Empresa mãe	56.341	-
Empresas subsidiárias	4.121.493	7.114.298
Juros suportados	4.177.834	7.114.298
Empresas subsidiárias	25.007.590	14.826.535
Empresas controladas conjuntamente	12.355.320	12.192.750
Dividendos (nota 29)	37.362.910	27.019.285
Empresas subsidiárias	790.388	643.125
Rendimentos unidades de participação	790.388	643.125
Empresas subsidiárias	368.244.000	-
Alienação obrigações	368.244.000	-
Empresas subsidiárias	-	1.836.500.000
Aquisição de investimentos financeiros/Aumento de capital social (nota 35)	-	1.836.500.000
Empresas subsidiárias	-	5.207.737
Empresas controladas conjuntamente	-	946.806
Outras partes relacionadas	-	55.106
Alienação de ações próprias	-	6.209.649

Consideram-se partes relacionadas todas as subsidiárias, associadas e entidades conjuntamente controladas pertencentes ao Grupo Sonae, SGPS, SA conforme identificadas nas demonstrações financeiras consolidadas, bem como a Efanor Investimentos, SGPS, SA (empresa mãe) e suas filiais incluindo as pertencentes aos grupos dominados pela Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS, SA (outras partes relacionadas).

A remuneração dos membros do Conselho de Administração atribuída para os períodos findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 tem a seguinte composição:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Benefícios a curto prazo	1.274.000	1.489.027
Benefícios com base em ações	394.400	455.100
	1.668.400	1.944.127

Em 2016 e 2015, não foram concedidos empréstimos a Administradores da Sociedade.

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 não existiam saldos com os administradores da Empresa.

28 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

Os montantes de 479.662 euros e 469.550 euros relativos a 31 de dezembro de 2016 e de 2015, respeitam a serviços prestados a subsidiárias, no âmbito da lei das SGPS.

29 GANHOS OU PERDAS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos ganhos ou perdas relativos a investimentos era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Dividendos	37.362.910	27.019.285
Ganhos/(perdas) na alienação de investimentos	20.843.555	-
Perdas de imparidade (nota 8)	-	(341.000.000)
Outros ganhos /(perdas) em investimentos	790.388	643.125
	58.996.853	(313.337.590)

Os dividendos foram atribuídos pelas filiais Sonae Investimentos, SGPS, SA (11.123.853 euros), Sonaegest, SA (57.405 euros), Sonae Sierra, SGPS, SA (12.355.320 euros), Sonaecom SGPS, SA (4.699.332 euros) e Sonae Investments, BV (9.127.000 euros).

A rubrica ganhos / (perdas) na alienação de investimentos corresponde essencialmente ao ganho na alienação de obrigações Sonae Investimentos (20.844.000 euros).

30 GANHOS OU PERDAS FINANCEIRAS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos ganhos e das perdas financeiras era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Juros suportados:		
Relativos a empréstimos bancários	(3.046.673)	(5.930.084)
Relativos a obrigações não convertíveis	(3.226.578)	(13.017.126)
Outros	(4.177.834)	(7.114.471)
Encargos com emissão de dívida	(3.634.005)	(4.289.779)
Outros gastos e perdas financeiras	(119.553)	(338.123)
Gastos e perdas financeiras	(14.204.643)	(30.689.583)
Juros obtidos	29.483.595	74.545.942
Outros	-	390.575
Rendimentos e ganhos financeiros	29.483.595	74.936.517

31 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe de fornecimentos e serviços externos era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Rendas e alugueres	439.024	378.535
Trabalhos especializados	2.119.047	2.013.725
Outros fornecimentos e serviços	1.228.536	1.159.998
	3.786.607	3.552.258

32 GASTOS COM PESSOAL

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 o detalhe dos gastos com o pessoal era o seguinte:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Remunerações	1.745.250	1.876.913
Encargos sobre remunerações	170.648	214.637
Outros gastos com o pessoal	51.598	65.245
	1.967.496	2.156.795

33 IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

A reconciliação do resultado antes de imposto com o imposto dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 é como se segue:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Resultado antes de imposto	70.516.686	(272.769.217)
Acréscimos/(Reduções) à matéria coletável:		
Dividendos não sujeitos a tributação (nota 29)	(37.362.910)	(27.019.285)
Perdas de imparidade	-	341.000.000
Outros	(180.554)	312.284
Matéria coletável	32.973.222	41.523.782
Utilização de prejuízos fiscais para os quais não foram constatados impostos diferidos	-	(20.312.448)
Matéria coletável corrigida	32.973.222	21.211.334
Taxa de imposto aplicável	21%	21%
Imposto calculado	(6.924.377)	(4.454.382)
Economia de imposto no âmbito do RETGS	(43.395)	973.759
Insuficiência de estimativa de imposto	(293.608)	(784.794)
Derrama	(1.948.259)	(2.634.521)
Tributações autónomas	(6.829)	(3.255)
Imposto do exercício	(9.216.468)	(6.903.193)

34 RESULTADOS POR AÇÃO

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2016	31 dez 2015
Resultados		
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do exercício)	61.300.218	(279.672.410)
Efeito das ações potenciais	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	-	-
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído	61.300.218	(279.672.410)
Numero de ações		
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	1.999.966.007	1.987.044.420
Efeito das ações potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	-	-
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho diferido (nota 20)	1.186.411	1.693.650
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(592.432)	(474.833)
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído	2.000.559.986	1.988.263.237
Resultado por ação		
Básico	0,030651	(0,140748)
Diluído	0,030642	(0,140662)

35 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos ocorridos nos exercícios de 2016 e 2015 foram os seguintes:

Empresas	31 dez 2016		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	(2.102)	2.102	-
	(2.102)	2.102	-

Empresas	31 dez 2015		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Sonaecenter Serviços, SA	1.836.500.000	-	1.836.500.000
Sonae Investimentos, SGPS, SA	-	1.815.901.002	-
	1.836.500.000	1.815.901.002	1.836.500.000

36 DIVIDENDOS

Relativamente ao exercício de 2016, o Conselho de Administração irá propor que seja pago um dividendo ílquido de 0,04 euros por ação, o valor total de dividendos a pagar será de 80.000.000 euros (58.235.207 euros por distribuição de resultados e 21.764.793 euros por distribuição de reservas livres). Este dividendo está sujeito à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral.

37 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 14 de março de 2017. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

38 CUMPRIMENTO DE DISPOSIÇÕES LEGAIS

Decreto-Lei nº 318/94 art.º 5º nº 4

Durante o período findo em 31 de dezembro de 2016 foram celebrados contratos de suprimentos com as seguintes empresas:

Sonae Investments, BV

Durante o período findo em 31 de dezembro de 2016 foram celebrados contratos de operações financeiras com as seguintes empresas:

Bertimóvel – Sociedade Imobiliária, SA

Efanor Investimentos, SGPS, SA

Elergone Energia, Lda

Modelo Hiper Imobiliária, SA

Ponto de Chegada – Sociedade Imobiliária, SA

Predicomercial – Sociedade Imobiliária, SA

Sonaecenter, Serviços, SA

Sonae Investimentos, SGPS, SA

Sonae RE, SA

Sonaecom, SGPS, SA

Sontel, BV

As respetivas posições credoras em 31 de dezembro de 2016 são as seguintes:

	Saldo final
Sonae Investments, BV	173.092.867
Total	173.092.867

As respetivas posições devedoras em 31 de dezembro de 2016 são as seguintes:

	Saldo final
Sonae RE, SA	1.596.000
Sonacenter Serviços, SA	32.792.000
Sontel, BV	4.254.000
Total	38.642.000

Art.º 66 A do Código das Sociedades Comerciais

Em 31 de dezembro de 2016 os honorários do Revisor Oficial de Contas foram 34.384 euros, exclusivamente de serviços de auditoria.

Aprovado na reunião do Conselho de Administração do dia 14 de março de 2017

Conselho de Administração,

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente e Co-CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Diretor Executivo e Co-CEO

Andrew Eustace Clavering Campbell, Diretor Não-Executivo

Christine Cross, Diretor Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Diretor Não-Executivo

José Manuel Neves Adelino, Diretor Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Diretor Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Diretor Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Diretor Não-Executivo

Cargos exercidos noutras Entidades:

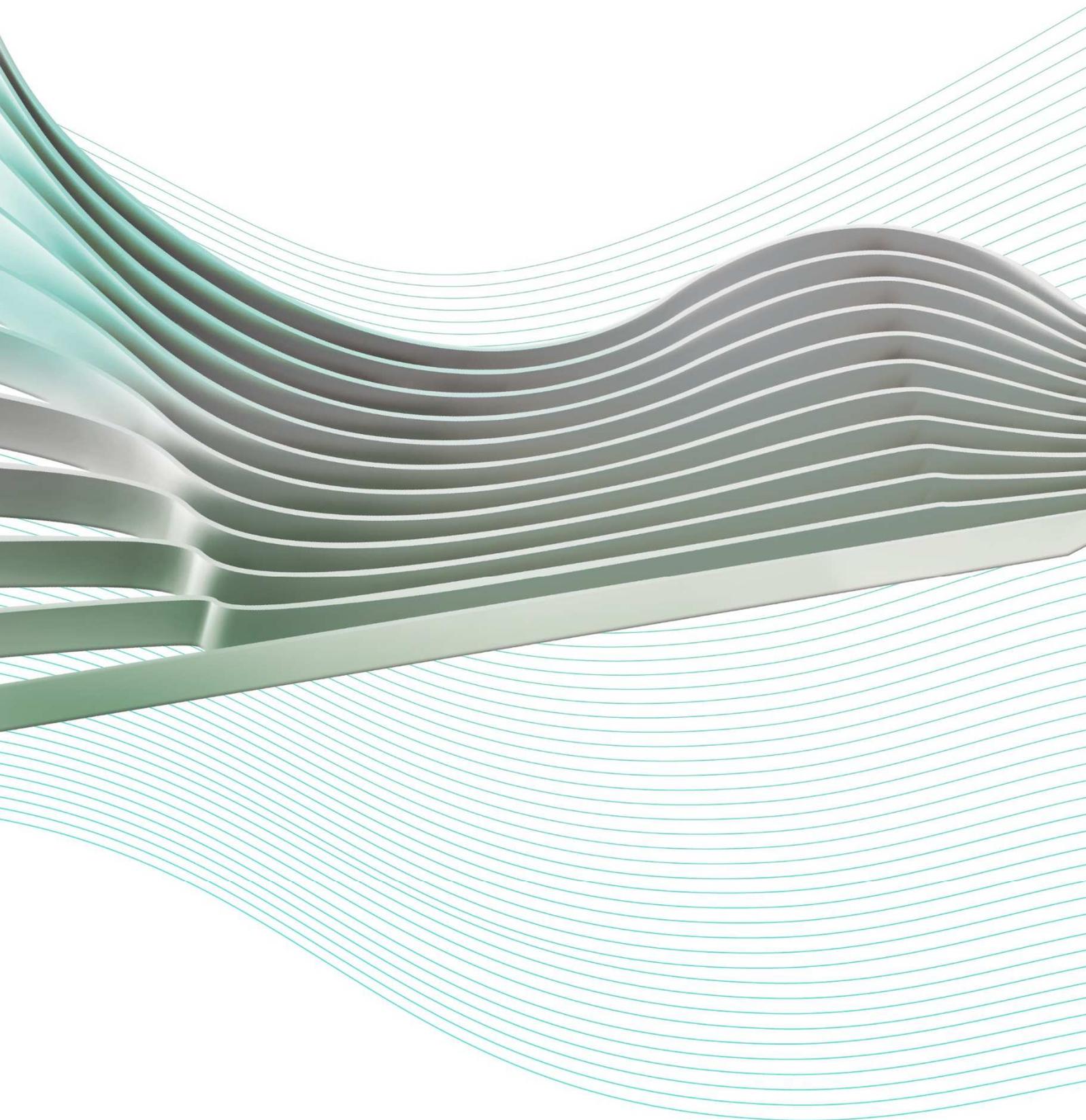
Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA

Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA

**CERTIFICAÇÃO LEGAL
DAS CONTAS E
RELATÓRIOS DE AUDITORIA**



CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

RELATO SOBRE A AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS E SEPARADAS

Opinião

Auditámos as demonstrações financeiras consolidadas e separadas anexas de Sonae, SGPS, S.A. (a Entidade) e suas subsidiárias (o Grupo), que compreendem as demonstrações consolidada e separada da posição financeira em 31 de dezembro de 2016 (que evidenciam um total de 5.512.765.587 euros e 4.365.420.273 euros, respetivamente um total de capital próprio de 2.064.438.174 euros e 3.789.688.249 euros, respetivamente, incluindo um resultado líquido atribuível aos acionistas da Empresa-mãe de 215.073.949 euros e um resultado líquido da Entidade de 61.300.218 euros, respetivamente), as demonstrações consolidada e separada dos resultados, as demonstrações consolidada e separada do rendimento integral, as demonstrações consolidada e separada das alterações no capital próprio e as demonstrações consolidada e separada dos fluxos de caixa relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras consolidadas e separadas que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas e separadas anexas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materiais, a posição financeira consolidada e separada da Sonae, SGPS, S.A. em 31 de dezembro de 2016 e o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa consolidados e separados relativos ao ano findo naquela data de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia.

Bases para a opinião

A nossa auditoria foi efetuada de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria (ISA) e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. As nossas responsabilidades nos termos dessas normas estão descritas na secção “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras consolidadas e separadas” abaixo. Somos independentes das entidades que compõem o Grupo nos termos da lei e cumprimos os demais requisitos éticos nos termos do código de ética da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

Estamos convictos de que a prova de auditoria que obtivemos é suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião.

Matérias relevantes de auditoria

As matérias relevantes de auditoria são as que, no nosso julgamento profissional, tiveram maior importância na auditoria das demonstrações financeiras consolidadas e separadas do ano corrente. Essas matérias foram consideradas no contexto da auditoria das demonstrações financeiras consolidadas e separadas como um todo, e na formação da opinião, e não emitimos uma opinião separada sobre essas matérias.

Aplicáveis às demonstrações financeiras consolidadas:

Descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados	Síntese da resposta dada aos riscos de distorção material analisados
---	---

Imparidade de Goodwill e outros ativos não correntes

(Notas 2.2, 2.9, 2.13 a), 8 a 10, 12 e 32 do Anexo às das demonstrações financeiras consolidadas)

Em 31 de dezembro de 2016, o valor contabilístico de goodwill ascendia a 654 milhões de euros, de ativos fixos tangíveis a 1.612 milhões de euros e de ativos intangíveis a 373 milhões de euros.

Conforme indicado nas Notas 2.2 e 2.9, o Grupo reconhece perdas de imparidade quando o valor de recuperação de um dado ativo ou conjunto de ativos se demonstra inferior ao seu valor contabilístico.

Os testes de imparidade incorporam julgamentos complexos, materializados em planos de negócio, que têm por base diversos pressupostos, associados a taxas de desconto, margens perspetivadas, taxas de crescimento de curto e longo prazo, planos de investimento e comportamentos da procura.

Em determinadas situações, nomeadamente perante ativos imobiliários, o Grupo procede à determinação do valor de venda (menos custos de alienação), recorrendo, nestes casos, essencialmente, a avaliações realizadas por especialistas. Tais processos de avaliação envolvem igualmente diversos pressupostos.

Como resultado do seu processo de análise, o Grupo registou, nas suas demonstrações financeiras consolidadas em 31 de dezembro de 2016, perdas de imparidade no montante de 2 milhões de euros (Nota 10) relativamente a Goodwill, de 10 milhões de euros em relação a ativos fixos tangíveis e intangíveis e de 7 milhões de euros relativamente a investimentos financeiros disponíveis para venda (Nota 32).

Os nossos procedimentos de auditoria nesta área incluíram a avaliação dos controlos relevantes relacionados com a identificação de indícios de imparidade ao nível dos ativos não correntes do Grupo, avaliação da recuperabilidade dos montantes de goodwill e unidades geradoras de caixa com goodwill associado, bem como a análise do exercício de avaliação de perdas de imparidade nas situações em que o Grupo identifica indícios de imparidade em ativos não correntes.

No que diz respeito à avaliação do valor de recuperação usado pelo Grupo no processo de avaliação de imparidade, a nossa análise incluiu:

- avaliação dos critérios definidos pelo Grupo para determinação das unidades geradoras de caixa;
- obtenção dos modelos de avaliação utilizados para determinar a quantia recuperável de cada unidade geradora de caixa e teste à correção aritmética desses modelos;
- avaliação da metodologia usada pelo Grupo no processo de determinação do valor de uso, nomeadamente face aos requisitos do normativo contabilístico aplicável;
- avaliação dos pressupostos subjacentes aos modelos, envolvendo, quando considerado necessário, especialistas internos da Deloitte para avaliar de forma crítica os pressupostos utilizados, nomeadamente, as taxas de desconto, taxas de crescimento de curto e longo prazo utilizadas, para além dos próprios fluxos de caixa previsionais;
- realização de discussões com os órgãos de gestão e seus representantes;
- execução de análises de sensibilidade à robustez dos pressupostos e previsões utilizados.

Relativamente aos ativos que foram alvo de avaliações com base em valores de mercado, avaliamos os pressupostos de rendas e yields utilizados pelo Grupo e pelos seus avaliadores na sua determinação, avaliando a adequacidade dos métodos usados e comparando as avaliações obtidas com as avaliações realizadas em exercícios anteriores.

Avaliamos a adequacidade das divulgações efetuadas sobre esta matéria.

Mensuração de investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas

(Notas 2.2. b), 6.2, 6.3 e 11 do Anexo às demonstrações financeiras consolidadas)

Em 31 de dezembro de 2016, a Sonae detém investimentos significativos em empreendimentos conjuntos e em associadas, cujo valor contabilístico ascende a 1.362 milhões de euros, fundamentalmente correspondentes aos investimentos na Sonae Sierra (606 milhões de euros), na NOS, via ZOPT, SGPS, S.A. (677 milhões de euros) bem como num conjunto de fundos de capital de risco (68 milhões de euros), estes últimos adquiridos no final do exercício de 2016 e gerando o reconhecimento de um ganho relativo a goodwill negativo no montante de 37 milhões de euros (Notas 11.1 e 11.3).

Os nossos procedimentos de auditoria nesta área incluíram:

- Obtenção das demonstrações financeiras dos empreendimentos conjuntos e das associadas referidas, e obtenção da última Certificação Legal de Contas e/ou Relatório de Auditoria disponível;
- Validação da aplicação do método de equivalência patrimonial sobre os investimentos financeiros nas referidas entidades, sendo que no que respeita aos fundos de capital de risco procedemos à validação do cálculo do goodwill negativo apurado e analisámos a justificação para o mesmo ser ainda provisório;

Descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados	Síntese da resposta dada aos riscos de distorção material analisados
<p>O Grupo reconhece os interesses nos referidos empreendimentos conjuntos e associadas através do método de equivalência patrimonial (Nota 2.2.b), pelo que existe o risco de tais investimentos apresentarem erros de mensuração derivados de:</p> <p>(i) erros na elaboração de demonstrações financeiras daquelas empresas; e do (ii) não reconhecimento de perdas de imparidade sobre os referidos ativos que potencialmente possam existir.</p> <p>No caso da ZOPT, SGPS, S.A., estes testes têm por base pressupostos de rentabilidade futura dos negócios relacionados, projetados a taxas de crescimento de curto e longo prazo e atualizados de acordo com taxas de desconto determinadas (Nota 11.3).</p> <p>Conforme referido na Nota 11.3 a ZOPT, SGPS, S.A. apresenta ainda uma exposição significativa ao mercado africano através de empresas associadas presentes em Angola e Moçambique e cujo valor contabilístico ascende a, aproximadamente, 173 milhões de euros tendo o Grupo efetuado testes de imparidade àqueles investimentos financeiros com base em projeções financeiras nas moedas funcionais das referidas associadas. As atuais condições económicas daqueles mercados aportam um risco adicional de existência de imparidade sobre aqueles investimentos, tendo sido efetuados testes de sensibilidade aos principais pressupostos, encontrando-se os resultados divulgados na referida nota.</p> <p>No caso da Sonae Sierra SGPS, S.A., o seu valor de realização é calculado por referência ao preço estimado de venda tomando por base a valorização a justo valor das suas propriedades de investimento, determinado por avaliações realizadas por entidades especializadas (Notas 6.2 e 11.3.) e de acordo com as orientações estabelecidas para o cálculo do NAV ("Net Asset Value") previstas pelo INREV (European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles).</p> <p>No que respeita aos riscos de distorção material nas demonstrações financeiras dos empreendimentos conjuntos acima referidos, importa referir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ao nível da Sonae Sierra, SGPS, S.A.: o risco e complexidade associado à mensuração das propriedades de investimento a justo valor; • ao nível da NOS, SGPS, S.A.: i) o reconhecimento da receita e complexidade associada, bem como a recuperação das contas a receber do Grupo; ii) o risco associado à capitalização indevida de ativos, determinação de vidas úteis ou recuperabilidade dos mesmos atendendo ao volume significativo de ativos intangíveis (1.159 milhões de euros, incluindo valor de goodwill) e ativos tangíveis (1.159 milhões de euros) existentes (Nota 6.3); e iii) a complexidade de julgamento associado a passivos contingentes existentes ao nível da NOS (Nota 46). 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação dos modelos de avaliação utilizados para determinar a quantia recuperável de cada empreendimento conjunto e associada, análise da correção aritmética desses modelos; • Comparação do valor contabilístico da ZOPT, SGPS, S.A. com o valor de mercado dos ativos por esta detida (NOS); • Relativamente à avaliação da ZOPT, SGPS, S.A. e das associadas por esta detida nos mercados africanos: <ul style="list-style-type: none"> - avaliamos os pressupostos subjacentes aos modelos, incluindo as taxas de desconto utilizadas, as taxas de crescimento de longo prazo e fluxos de caixa previsionais; - consultamos especialistas da Deloitte para avaliar de forma crítica os pressupostos, as taxas de desconto e taxas de crescimento de longo prazo utilizadas; - avaliamos ainda a consistência do exercício de valorização que nos foi providenciado com os exercícios de valorização e análise de imparidade usados ao nível da Sonaeacom, ZOPT e NOS analisados aquando da revisão dos papéis de trabalho dos auditores respetivos; - tendo em consideração as atuais condições económicas, nomeadamente o ambiente de elevada inflação nos mercados africanos e a incerteza associada à evolução dos cenários macroeconómicos, obtivemos as análises de sensibilidade preparadas pelos órgãos de gestão a alguns pressupostos utilizados na valorização das referidas associadas, tendo verificado que variações razoáveis em determinados pressupostos, podem provocar uma alteração significativa no valor recuperável estimado das referidas participações para 74% a 157% do seu valor contabilístico (Nota 11.3); • analisamos o exercício de valorização da participação na Sonae Sierra, SGPS, S.A., sendo que para o efeito, entre outros: <ul style="list-style-type: none"> - obtivemos as avaliações efetuadas por parte das entidades especializadas contratadas pelo Grupo para avaliação do justo valor dos ativos classificados como propriedades de investimento; - realizámos reuniões com as entidades especializadas, analisando os principais pressupostos assumidos por estes, nomeadamente montantes de rendas usados e as yields implícitas nos processos de valorização; - para uma amostra de ativos avaliados, efetuamos uma análise sobre a informação providenciada às entidades especializadas, validando a sua exatidão; <p>Adicionalmente, a Sonaeacom, SGPS, S.A. e a ZOPT, SGPS, S.A. são auditados por outros auditores. Nesse sentido procedemos ao envio de instruções de auditoria para os auditores dessas entidades conforme previsto na ISA 600 – Auditoria de demonstrações financeiras consolidadas.</p> <p>Avaliamos a competência técnica dos auditores em questão, estivemos envolvidos no processo de planeamento das referidas auditorias e procedemos à revisão dos papéis de trabalho dos auditores garantindo que os riscos significativos por nós identificados haviam sido adequadamente endereçados, tendo analisado as conclusões dos procedimentos levados a cabo para a mitigação de tais riscos, nomeadamente no que se refere aos testes aos sistemas de controlo interno sobre as áreas em análise, e os testes sobre os sistemas de informação envolvidos, nomeadamente ao nível do reconhecimento de receita.</p>

Descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados	Síntese da resposta dada aos riscos de distorção material analisados
<p>O risco de que possam existir perdas de imparidade de valor material, ou de incorreções na mensuração a justo valor, dado o valor das rubricas acima referidas e a natureza complexa e o caráter julgamental envolvido nas estimativas utilizadas consiste uma matéria relevante para a nossa auditoria.</p>	<p>Analisámos o processo de conclusão da auditoria das demonstrações financeiras, tendo igualmente procedido à análise dos relatórios emitidos pelos auditores das empresas em questão debatendo com os mesmos as respetivas conclusões e seu suporte.</p>

Recuperação de ativos não correntes e impostos diferidos ativos nas operações de retalho do Grupo em Espanha

(Notas 6.1, 8 e 19 do Anexo às demonstrações financeiras consolidadas)

<p>O Grupo mantém um montante de, aproximadamente, 14 milhões de euros de ativos por impostos diferidos associados a prejuízos fiscais registado nas suas demonstrações financeiras referente às suas operações de retalho em Espanha (Nota 19) tendo procedido à reversão de, aproximadamente, 28 milhões de euros de ativos por impostos diferidos no quarto trimestre de 2016. Adicionalmente, o valor de ativos não correntes naquela geografia ascende a, aproximadamente, 116 milhões de euros (Nota 6.1).</p> <p>Durante os últimos exercícios, o Grupo Sonae efetuou uma reestruturação do seu conceito de loja em Espanha (Nota 8).</p> <p>A recuperabilidade dos referidos ativos depende do sucesso das operações de reestruturação efetuadas e da concretização dos planos de negócios estimados, sendo que a análise da recuperabilidade dos mesmos é uma área de elevado grau de julgamento e incerteza, nomeadamente tendo em linha de conta o histórico de perdas assumidas ao nível do negócio de retalho em Espanha e bem assim o prazo alargado estimado de recuperação dos ativos por impostos diferidos (10 anos) (Nota 19).</p> <p>Pelas razões acima descritas, consideramos que este assunto é uma matéria relevante de auditoria.</p>	<p>Obtivemos a documentação com a estimativa do órgão de gestão sobre a recuperação dos ativos por impostos diferidos associados a prejuízos fiscais na área de retalho em Espanha. Sobre esta documentação realizamos, entre outros, os seguintes procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • validamos a correção aritmética da estimativa e sua adequação com as regras fiscais vigentes em Espanha; • verificamos a consistência do plano de recuperação dos prejuízos fiscais registados com os planos de negócio providenciados pelo Grupo para análise e avaliação de perdas de imparidade sobre goodwill e ativos não correntes; • analisamos a evolução dos processos fiscais do Grupo em Espanha relativos a prejuízos fiscais gerados em exercícios anteriores para os quais não se encontram registados ativos por impostos diferidos, bem como os eventuais impactos da sua resolução ao nível dos resultados tributáveis futuros do Grupo; • efetuamos uma análise específica sobre as operações de Espanha, nomeadamente verificando a capacidade das empresas tributadas pelo regime do consolidado fiscal em Espanha gerarem resultados tributáveis positivos, capazes de absorver os prejuízos fiscais acumulados para os quais foram registados ativos por impostos diferidos; • avaliamos os principais pressupostos utilizados pela Gestão relativamente às operações de retalho do Grupo em Espanha.
--	---

Receitas comerciais obtidas junto de fornecedores

(Notas 2.11, 14, 18 e 38 do Anexo às demonstrações financeiras consolidadas)

<p>Conforme descrito nas Notas 2.11 e 38 do Anexo às demonstrações financeiras o Grupo Sonae, através dos seus Segmentos operacionais da área de retalho, efetua um conjunto significativo de contratos com fornecedores que originam receitas comerciais com os mesmos.</p> <p>Os rendimentos obtidos junto de fornecedores é uma área de foco de auditoria tendo em consideração a sua materialidade, complexidade e volume das transações efetuadas.</p> <p>Genericamente, este tipo de rendimento tem essencialmente duas naturezas:</p> <p>(i) Em função de compras a fornecedores, sendo os descontos recebidos registados como dedução aos valores de custo das vendas. A determinação do volume de compras efetuadas ou a efetuar ao longo do exercício e a multiplicidade de critérios</p>	<p>Os nossos procedimentos de auditoria nesta área incluíram a análise do desenho e implementação de controlos na área de receitas comerciais, bem como a avaliação da operacionalidade dos controlos considerados como relevantes.</p> <p>A análise da operacionalidade dos controlos implementados pelo Grupo incluiu não só a análise de procedimentos estabelecidos sobre os contratos, sua realização, aprovação e acordo com fornecedor, mas também procedimentos de controlo estabelecidos sobre sistemas de suporte, e interfaces de informação com base nos quais são efetuados cálculos, como é o caso dos contratos cujo valor é calculado em função dos volumes de compras, de forma a garantir a plenitude e correção dos dados.</p> <p>Adicionalmente, realizamos ainda os seguintes procedimentos, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realização de diversos procedimentos analíticos, nomeadamente envolvendo análise de evoluções mensais, análise de rácios de receita sobre compras, comparação de rácios com os verificados em exercícios anteriores;
---	--

Descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados	Síntese da resposta dada aos riscos de distorção material analisados
<p>na determinação dos produtos abrangidos por tais acordos incrementa significativamente a complexidade de cálculo dos referidos acordos;</p> <p>(ii) Associadas a contratos promocionais relativos a ações específicas, colocação de artigos em loja em localizações determinadas, em função de vendas a clientes finais entre outras naturezas, não diretamente associados a processos de compra de mercadoria, que são registados pelo Grupo como Outros proveitos operacionais (Nota 38).</p> <p>O registo contabilístico de cada uma das naturezas de rendimentos acima identificados implica a existência de contratos formalizados, uma análise detalhada dos termos definidos no contrato, exercício de julgamento na sua classificação, e tempestividade do registo da receita, estando suportado em sistemas de informação específicos com tipologias definidas de receitas comerciais sendo o registo contabilístico maioritariamente diário e automático com base nas referidas tipologias de acordos.</p> <p>Dada a natureza das operações do Grupo na área de retalho, a materialidade dos montantes em análise, e os julgamentos implícitos no processo de registo dos contratos estabelecidos com os fornecedores, consideramos existir um risco de que os contratos não se encontrem devidamente formalizados com os fornecedores ou que os mesmos não estejam corretamente relevados nas demonstrações financeiras do Grupo conforme as políticas contabilísticas utilizadas.</p> <p>Desta forma consideramos que este assunto é uma matéria relevante de auditoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • para uma amostra de contratos, selecionados de acordo com critérios qualitativos e quantitativos, realizamos uma avaliação dos mesmos, verificando que os mesmos se encontravam devidamente acordados com os respetivos fornecedores; • para a amostra acima referida, efetuámos o recálculo dos valores de desconto implícitos por contrato, realizando o seu confronto com os registos contabilísticos do Grupo e, quando aplicável, validamos igualmente os dados de compras usados no processo de cálculo; • Para a amostra acima referida, validamos a adequacidade do tratamento contabilístico dado aos referidos contratos; • Selecionamos ainda uma amostra específica sobre contratos cujo valor do rendimento se encontra especializado no final do exercício, validando a contratualização e acordo com o fornecedor e adequacidade da especialização efetuada. Adicionalmente, efetuamos ainda procedimentos específicos de validação do correto corte de operações, nomeadamente através da análise de créditos subsequentes efetuados; • Adicionalmente efetuamos procedimentos com o objetivo de identificar transações não frequentes, nomeadamente as que pelo seu quantitativo ou frequência não estão de acordo com o padrão habitual de registo ou ajustamentos manuais ao processo de reconhecimento de receitas. Para essas situações, incluindo as situações em que as mesmas originaram acréscimos de rendimento, efetuamos uma amostra de maior dimensão, atendendo ao maior risco de distorção, e validamos a natureza dos mesmos, obtendo justificação para o seu registo não ter seguido o processo habitual de reconhecimento de receita, bem como suporte para o seu reconhecimento como proveito. <p>Para além dos procedimentos acima descritos, solicitamos a confirmação de saldos e outras informações para uma amostra de fornecedores do Grupo, selecionados de acordo com a sua relevância nas compras do Grupo, mas também tomando em linha de conta critérios qualitativos identificados pela equipa de auditoria. Analisamos, quando aplicável, a reconciliação entre a informação constante nas respostas obtidas e os registos contabilísticos do Grupo.</p>

Imparidade de inventários

(Notas 2.11 e 14 do Anexo às demonstrações financeiras consolidadas)

<p>Conforme referido na Nota 14, a 31 de dezembro de 2016, o Grupo Sonae detém, aproximadamente, 696 milhões de euros registados na rubrica de Inventários, sendo que a análise do valor de recuperação de inventários é necessariamente uma área de julgamento significativa, e cuja complexidade é incrementada pelo facto de tais inventários estarem dispersos por mais de 1.100 lojas e por diversos entrepostos, bem como pelo facto do Grupo operar em diversos setores de retalho, desde retalho alimentar, eletrónica, vestuário e desporto.</p> <p>A definição de um critério de identificação de itens que possam ser classificados como obsoletos ou de rotação reduzida e conseqüentemente o seu valor líquido de realização possa ser inferior ao seu valor de custo, assim como os critérios de ajustamento definidos, são uma área de julgamento significativo. Desta forma consideramos que a imparidade de inventários é uma matéria relevante de auditoria.</p>	<p>Os nossos procedimentos de auditoria compreenderam a análise do processo de valorização de inventários realizado pelo Grupo, verificando a sua adequação com o normativo contabilístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisamos os critérios definidos pelo Grupo para a identificação de itens com rotação reduzida ou obsoletos, bem como os critérios de ajustamento definidos para reduzir os valores de inventários ao seu valor de realização; • Testámos a eficácia operacional dos controlos estabelecidos pelo Grupo no que respeita a inventários, incluindo a correta integração dos sistemas de informação envolvidos e os controlos informáticos aplicáveis a esses sistemas; • Obtivemos do Grupo Sonae a sua análise interna sobre o critério definido, realizado através do confronto dos critérios estabelecidos face à informação histórica recente; • Para uma amostra aleatória de itens selecionados, validamos a correção aritmética da aplicação do critério providenciado.
--	--

Descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados	Síntese da resposta dada aos riscos de distorção material analisados
--	--

Contingências fiscais

(Notas 2.12, 2.14, 2.15, 32 e 33 do Anexo às demonstrações financeiras consolidadas)

Em 31 de Dezembro de 2016, o Grupo detém um número e montante significativo de posições fiscais incertas em Portugal a serem alvo de análise por parte dos Tribunais fiscais competentes, de montante material (Nota 33), para os quais a esta data foram providenciadas garantias ou fianças de montante superior a 1.100 milhões de euros (as quais consideraram para além do tributo o valor de outros encargos estimados), parte significativa das quais (557 milhões de euros) relativas a processos em tribunal relativos a liquidações adicionais de Imposto sobre Valor Acrescentado ("IVA") sobre receitas comerciais obtidas junto de fornecedores e que a Administração Tributária considera deverem estar sujeitas a IVA, bem como sobre valores regularizados a favor do Grupo referentes a descontos comerciais concedidos a clientes sob a forma de talão.

A classificação da litigância em concreto como passivo contingente ou como provisão bem como a sua mensuração são matérias que envolvem um grau elevado de julgamento e de incerteza, pelo que existe o risco da classificação assumida, e/ou das estimativas registadas virem a revelar-se inadequadas e as provisões conterem erros materiais, pelo que consideramos que esta área é uma matéria relevante de auditoria.

Os nossos procedimentos de auditoria relativamente à avaliação de contingências e litígios fiscais, e com o apoio dos nossos especialistas fiscais, incluem os seguintes:

- Obtivemos do departamento fiscal corporativo do Grupo, e para a as subsidiárias significativas do Grupo, uma relação de processos fiscais em curso, bem como outros litígios fiscais ainda em processo de avaliação por parte das Autoridades Fiscais, mas que não foram ainda alvo de contestação por parte do Grupo;
- Para uma amostra de situações existentes, com base em critérios qualitativos e quantitativos, obtivemos a avaliação efetuada e a respetiva documentação dos processos em análise;
- Para a amostra acima referida, efetuamos uma análise da correspondência trocada com as autoridades fiscais, avaliamos as reclamações efetuadas pelo Grupo e as contestações, no caso de processos que já se encontram em Tribunal;
- Debatemos com a Empresa, os pressupostos e argumentos que sustentam o posicionamento do Órgão de Gestão;
- Para a amostra acima referida, efetuamos a corroboração dos pressupostos assumidos pelo Grupo na classificação da contingência com base em evidência e correspondência existente relacionada com esses processos;
- Procedemos à avaliação das divulgações sobre estas matérias.

Tratamento contabilístico de transações significativas e não usuais em subsidiárias

(Notas 5.1, 5.3, 5.4, 8 e 10 do Anexo às demonstrações financeiras consolidadas)

No decurso do exercício findo em 31 de dezembro de 2016, foram realizadas pelo Grupo algumas transações significativas e não usuais, nomeadamente, aquisição do Grupo Salsa (Nota 5.1), e finalização do processo de imputação de justo valor relativamente à aquisição da Losan efetuada em 2015 (Nota 5.4) e a realização de diversas operações de *Sale and Leaseback* de imóveis (Nota 8).

Em junho de 2016, o Grupo adquiriu o controlo sobre o Grupo Salsa, através da aquisição de 50% do número de ações representativas do seu capital, tendo efetuado uma avaliação preliminar do justo valor de ativos, passivos e passivos contingentes adquiridos (Nota 5.1), reconhecendo Goodwill no montante de 43 milhões de euros.

Durante o exercício, o Grupo finalizou o processo de imputação de justo valor a ativos, passivos e passivos contingentes adquiridos em resultado da aquisição da Losan (Nota 5.4), tendo sido reconhecidos ajustamentos líquidos positivos ao valor dos ativos líquidos reconhecidos no montante de, aproximadamente, 18 milhões de euros.

Adicionalmente, e conforme referido na Nota 8, durante o exercício o Grupo procedeu à alienação de um conjunto de imóveis diretamente, os quais se encontravam registados como ativos fixos tangíveis e como ativos não correntes detidos para venda, bem

Os nossos procedimentos de auditoria relativamente às operações de aquisição da Salsa e Losan compreenderam:

- entendimento das operações de aquisição efetuadas, tendo por base quer a documentação recolhida pela gestão do Grupo Sonae, quer documentação recolhida junto dos auditores das componentes em causa;
- a análise dos balanços de abertura, bem como o processo de imputação de justo valor levado a cabo ao nível de cada uma destas operações de concentração;
- obtenção e análise dos contratos de compra que sustentam a operação de concentração, assim como revisão dos acordos parassociais e estatutos estabelecidos no processo pós-concentração;
- obtivemos a documentação de suporte ao processo de imputação de justo valor, analisando os pressupostos definidos pelo órgão de gestão da Empresa no processo de valorização de ativos, passivos e passivos contingentes em cada uma das concentrações em análise no período.

No que respeita às operações de venda e relocação dos imóveis, os nossos procedimentos incluíram:

- obtenção e análise dos contratos celebrados de alienação de imóveis bem como dos contratos de locação respetivos;

Descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados	Síntese da resposta dada aos riscos de distorção material analisados
<p>como através da alienação de uma subsidiária (Nota 5.3). Tais alienações foram efetuadas conjuntamente com a celebração de contratos de locação operacional, tendo dado origem ao reconhecimento de mais-valias de aproximadamente, 70 milhões de euros (Notas 5.3 e 8).</p> <p>Tendo em consideração a utilização de estimativas relevantes, do conceito de justo valor, e o exercício de julgamento por parte do Conselho de Administração quer no que respeita à avaliação de controlo quer no que respeita à classificação das locações referidas bem como a materialidade das transações, entendemos as operações supramencionadas como matérias relevantes de auditoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> revisão da análise qualitativa dos critérios definidos ao nível do normativo contabilístico para efeitos de classificação de contratos de locação; revisão do cálculo efetuado do valor atual dos pagamentos mínimos de locação, incluindo análise do período de locação e da determinação da taxa de financiamento incremental utilizada para o efeito; <p>Para as transações referidas efetuamos ainda a análise das divulgações efetuadas pelo Grupo.</p>

Aplicáveis às demonstrações financeiras separadas

Descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados	Síntese da resposta dada aos riscos de distorção material analisados
<p>Imparidade de investimentos financeiros em subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas (Notas 2.6.a), 2.6.k), 8 e 9 do Anexo às demonstrações financeiras separadas)</p>	
<p>Conforme referido na Nota 2.6.a) os investimentos financeiros em subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas são classificados como investimentos disponíveis para venda conforme previsto no normativo contabilístico aplicável sendo mensurados ao justo valor, sempre que o Conselho de Administração entende que é possível mensurá-lo com fiabilidade. Nas restantes situações, os investimentos financeiros são registados ao custo de aquisição deduzido de imparidade.</p> <p>Em 31 de dezembro de 2016, a Empresa detinha investimentos financeiros mensurados ao custo de aquisição deduzido de imparidade, nas suas demonstrações financeiras separadas, no montante de 3.178 milhões de euros e a justo valor no montante de 946 milhões de euros.</p> <p>Tendo em vista a relevância dos ativos em análise para as demonstrações financeiras separadas e bem assim o nível de estimativas envolvidas consideramos esta área como uma matéria relevante de auditoria.</p>	<p>Ao nível das demonstrações financeiras separadas a análise da correção da mensuração a justo valor do investimento da Sonae Sierra baseia-se, fundamentalmente, na análise das avaliações das propriedades de investimento detidas por aquele empreendimento conjunto, conforme descrito no risco de valorização de investimentos em empreendimentos conjuntos referido na seção relativa às demonstrações financeiras consolidadas.</p> <p>Em relação ao teste de imparidade dos restantes investimentos financeiros mensurados ao custo de aquisição, deduzido de perdas de imparidade, conforme referido nas Notas 2.6 k), 8 e 9 das demonstrações financeiras separadas em 31 de dezembro de 2016, o nosso exame sobre os testes de imparidade baseia-se no trabalho efetuado ao nível dos testes de imparidade de Goodwill para efeitos das demonstrações financeiras consolidadas bem como na análise da exatidão aritmética dos testes efetuados e análise dos restantes pressupostos utilizados e metodologias seguidas.</p> <p>Analizamos a adequação das divulgações efetuadas</p>

Responsabilidades do órgão de gestão e do órgão de fiscalização pelas demonstrações financeiras consolidadas e separadas

O órgão de gestão é responsável pela:

- preparação de demonstrações financeiras consolidadas e separadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira da Entidade e do conjunto de empresas incluídas na consolidação e o seu desempenho financeiro consolidado e separado e os seus fluxos de caixa consolidados e separados de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia;

- elaboração do relatório de gestão, incluindo o relatório de governo societário, nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
- criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorção material devido a fraude ou erro;
- adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados nas circunstâncias; e
- avaliação da capacidade da Entidade e do Grupo em se manterem em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias que possam suscitar dúvidas significativas sobre a continuidade das atividades.

O órgão de fiscalização é responsável pela supervisão do processo de preparação e divulgação da informação financeira da Entidade.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras consolidadas e separadas

A nossa responsabilidade consiste em obter segurança razoável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas e separadas como um todo estão isentas de distorções materiais devido a fraude ou erro, e emitir um relatório onde conste a nossa opinião. Segurança razoável é um nível elevado de segurança mas não é uma garantia de que uma auditoria executada de acordo com as ISA detetará sempre uma distorção material quando exista. As distorções podem ter origem em fraude ou erro e são consideradas materiais se, isoladas ou conjuntamente, se possa razoavelmente esperar que influenciem decisões económicas dos utilizadores tomadas com base nessas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria de acordo com as ISA, fazemos julgamentos profissionais e mantemos ceticismo profissional durante a auditoria e também:

- identificamos e avaliamos os riscos de distorção material das demonstrações financeiras consolidadas e separadas, devido a fraude ou a erro, concebemos e executamos procedimentos de auditoria que respondam a esses riscos, e obtemos prova de auditoria que seja suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião. O risco de não detetar uma distorção material devido a fraude é maior do que o risco de não detetar uma distorção material devido a erro, dado que a fraude pode envolver conluio, falsificação, omissões intencionais, falsas declarações ou sobreposição ao controlo interno;
- obtemos uma compreensão do controlo interno relevante para a auditoria com o objetivo de conceber procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias, mas não para expressar uma opinião sobre a eficácia do controlo interno da Entidade e do Grupo;
- avaliamos a adequação das políticas contabilísticas usadas e a razoabilidade das estimativas contabilísticas e respetivas divulgações feitas pelo órgão de gestão;

- concluímos sobre a apropriação do uso, pelo órgão de gestão, do pressuposto da continuidade e, com base na prova de auditoria obtida, se existe qualquer incerteza material relacionada com acontecimentos ou condições que possam suscitar dúvidas significativas sobre a capacidade da Entidade para dar continuidade às suas atividades. Se concluirmos que existe uma incerteza material, devemos chamar a atenção no nosso relatório para as divulgações relacionadas incluídas nas demonstrações financeiras ou, caso essas divulgações não sejam adequadas, modificar a nossa opinião. As nossas conclusões são baseadas na prova de auditoria obtida até à data do nosso relatório. Porém, acontecimentos ou condições futuras podem levar a que a Entidade descontinue as suas atividades;
- avaliamos a apresentação, estrutura e conteúdo global das demonstrações financeiras consolidadas e separadas, incluindo as divulgações, e se essas demonstrações financeiras representam as transações e acontecimentos subjacentes de forma a atingir uma apresentação apropriada;
- obtemos prova de auditoria suficiente e apropriada relativa à informação financeira das entidades ou atividades dentro do Grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras consolidadas e separadas. Somos responsáveis pela orientação, supervisão e desempenho da auditoria do Grupo e somos os responsáveis finais pela nossa opinião de auditoria;
- comunicamos com os encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, entre outros assuntos, o âmbito e o calendário planeado da auditoria, e as conclusões significativas da auditoria incluindo qualquer deficiência significativa de controlo interno identificado durante a auditoria;
- das matérias que comunicamos aos encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, determinamos as que foram as mais importantes na auditoria das demonstrações financeiras consolidadas e separadas do ano corrente e que são as matérias relevantes de auditoria. Descrevemos essas matérias no nosso relatório, exceto quando a lei ou regulamento proibir a sua divulgação pública;
- declaramos ao órgão de fiscalização que cumprimos os requisitos éticos relevantes relativos à independência e comunicamos todos os relacionamentos e outras matérias que possam ser percecionadas como ameaças à nossa independência e, quando aplicável, as respetivas salvaguardas.

A nossa responsabilidade inclui ainda a verificação da concordância da informação constante do relatório de gestão com as demonstrações financeiras consolidadas e separadas, e as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451.º do Código das Sociedades Comerciais.

RELATO SOBRE OUTROS REQUISITOS LEGAIS E REGULAMENTARES

Sobre o relatório de gestão

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 3, al. e) do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de gestão foi preparado de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis em vigor, a informação nele constante é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas e separadas auditadas e, tendo em conta o conhecimento e apreciação sobre o Grupo, não identificámos incorreções materiais.

Sobre o relatório de governo societário

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 4, do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de governo societário inclui os elementos exigíveis à Entidade nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários, não tendo sido identificadas incorreções materiais na informação divulgada no mesmo, cumprindo o disposto nas alíneas c), d), f), h), i) e m) do referido artigo.

Sobre os elementos adicionais previstos no artigo 10º do Regulamento (UE) n.º 537/2014

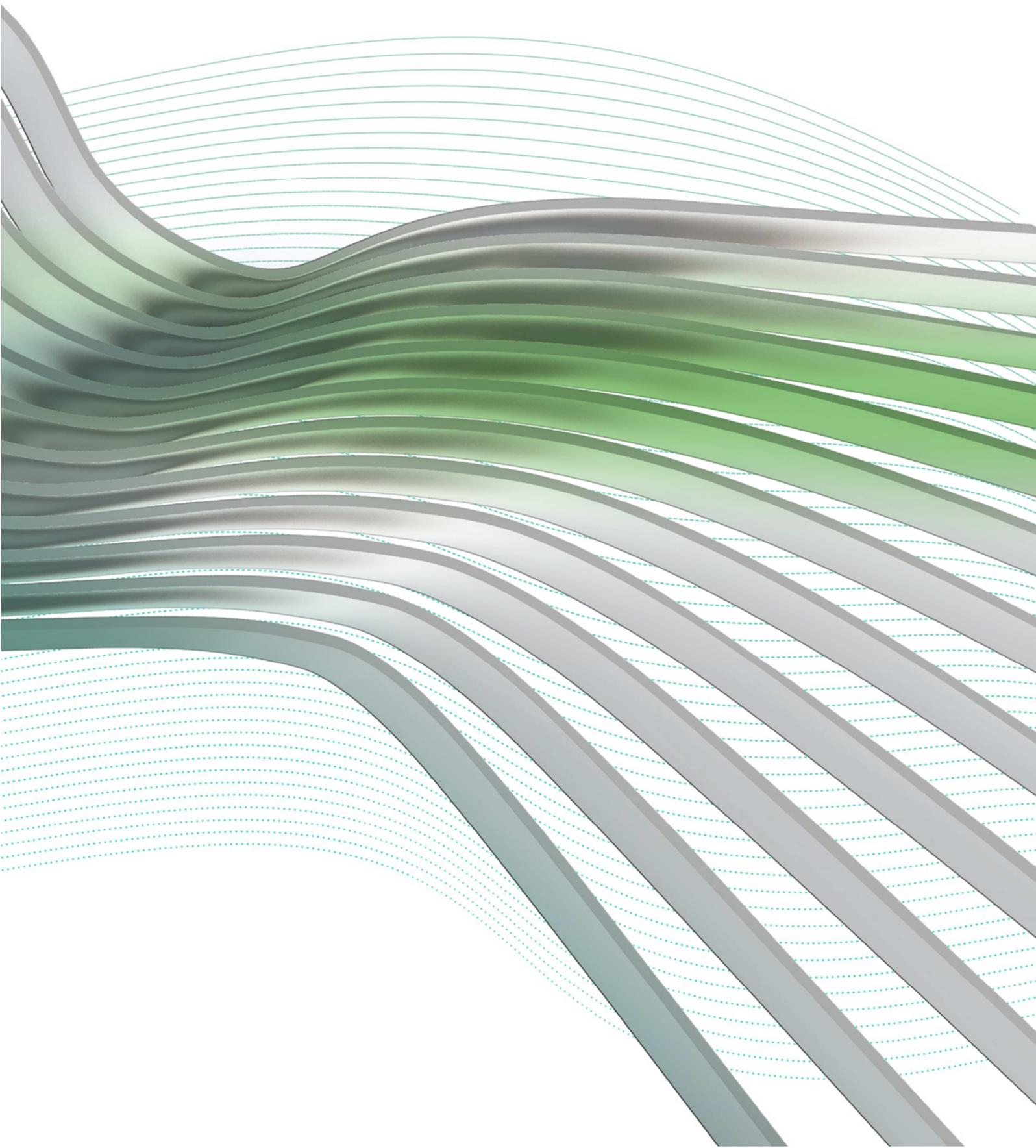
Dando cumprimento ao artigo 10.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, e para além das matérias relevantes de auditoria acima indicadas, relatamos ainda o seguinte:

- Fomos nomeados auditores da Sonae, SGPS, S.A. na assembleia geral de acionistas realizada em 31 de março de 2003 para um primeiro mandato completo compreendido entre 2003 e 2006, e que foi sucessivamente renovado. Fomos nomeados na assembleia geral de acionistas realizada em 30 de abril de 2015 para o mandato em curso que decorre até 2018.
- O órgão de gestão confirmou-nos que não tem conhecimento da ocorrência de qualquer fraude ou suspeita de fraude com efeito material nas demonstrações financeiras. No planeamento e execução da nossa auditoria de acordo com as ISA mantivemos o ceticismo profissional e concebemos procedimentos de auditoria para responder à possibilidade de distorção material das demonstrações financeiras consolidadas e separadas devido a fraude. Em resultado do nosso trabalho não identificámos qualquer distorção material nas demonstrações financeiras consolidadas e separadas devido a fraude.
- Confirmamos que a opinião de auditoria que emitimos é consistente com o relatório adicional que preparámos e entregámos ao órgão de fiscalização da Entidade em 27 de março de 2017.
- Declaramos que não prestámos quaisquer serviços proibidos nos termos do artigo 77.º, número 8, do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e que mantivemos a nossa independência face à Entidade e ao Grupo durante a realização da auditoria.

Porto, 27 de março de 2017

Deloitte & Associados, SROC S.A.
Representada por Nuno Miguel dos Santos Figueiredo, ROC

**RELATÓRIO E PARECER
DO CONSELHO FISCAL**



Relatório e Parecer do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, S.A.

Aos Senhores Acionistas

1 – Relatório

1.1 – Introdução

Em cumprimento das disposições legais e estatutárias aplicáveis e do mandato que lhe foi conferido, o Conselho Fiscal emite o presente relatório sobre a ação fiscalizadora desenvolvida, bem como o parecer sobre o relatório de gestão e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, em relação ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, os quais são da responsabilidade do Conselho de Administração.

1.2 – Fiscalização

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou, nos termos da sua competência, a gestão da sociedade e das suas participadas, analisou com a extensão aconselhável a evolução dos negócios, a regularidade dos registos contabilísticos, a qualidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira, das políticas contabilísticas e dos critérios de mensuração, bem como verificou a observância dos normativos legais e estatutários.

No desempenho das suas atribuições, o Conselho Fiscal realizou doze reuniões, seis das quais presenciais, em que, de acordo com a natureza dos assuntos a tratar, contou com a presença da Administração, de responsáveis dos departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão, dos Serviços Administrativos, da Tesouraria e Finanças, dos Assuntos Fiscais, da Auditoria Interna, de Gestão de Risco, do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo e do Provedor Sonae. Adicionalmente, participou na reunião do Conselho de Administração que aprovou o relatório e as contas do exercício.

No âmbito das suas competências, o Conselho Fiscal verificou, ainda, a eficácia dos sistemas de gestão de risco e de controlo interno, tendo apreciado o planeamento e os resultados da atividade dos auditores externo e interno, acompanhou o sistema de receção e tratamento de participação de irregularidades e apreciou os relatórios emitidos pelo Provedor Sonae, avaliou o processo de elaboração das contas individuais e consolidadas, prestou ao Conselho de Administração informações relativas às conclusões e à qualidade do processo de revisão legal de contas e a sua intervenção nesse processo, pronunciou-se favoravelmente sobre a prestação pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas e Auditor Externo de serviços distintos dos de auditoria, tendo, ainda, exercido as suas atribuições no que respeita à apreciação da competência e da independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como à supervisão da determinação da respetiva remuneração.

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou com particular atenção o tratamento contabilístico das operações que, materialmente, influenciaram a evolução da atividade expressa na posição financeira consolidada e individual da Sonae, SGPS, S.A. e, neste ponto de vista, destaca a evolução positiva dos segmentos de negócio e das principais parcerias, cujos efeitos são patentes no salutar desenvolvimento económico e financeiro do Grupo.

O Conselho Fiscal observou a Recomendação V.2 da CMVM, nos termos dos critérios por si estabelecidos nos números 3 a 5 do art.º 4.º do seu Regulamento, com vista à caracterização do nível relevante de transações celebradas com acionistas detentores de participações qualificadas ou com entidades com estes em qualquer uma das relações estatuídas no n.º 1 do art.º 20.º do Código de Valores Mobiliários, não tendo identificado a concretização de transações relevantes à luz daqueles critérios, nem identificou a presença de conflitos de interesses.

O Conselho Fiscal observou as Recomendações da CMVM II.2.1, II.2.2, II.2.3, II.2.4 e II.2.5, relativas ao Governo das Sociedades. Sendo um órgão totalmente integrado por membros independentes à luz dos critérios legais e profissionalmente habilitados ao exercício das respetivas funções, o Conselho Fiscal desenvolveu as suas competências e inter-relações com os demais órgãos sociais e serviços da sociedade de acordo com os princípios e as condutas recomendadas nos referidos dispositivos.

O Conselho Fiscal apreciou o Relatório do Governo da Sociedade, anexo ao Relatório de Gestão relativo às demonstrações financeiras consolidadas, nos termos e para os efeitos do n.º 5 do art. 420.º do Código das Sociedades Comerciais, tendo analisado que o mesmo contém os elementos referidos no art. 245.º - A do Código dos Valores Mobiliários.

Ainda, nos termos das suas atribuições, o Conselho Fiscal examinou o Relatório de Gestão, incluindo o Relatório do Governo da Sociedade, e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, preparados pelo Conselho de Administração, considerando que a informação divulgada satisfaz as normas legais em vigor e é apropriada para a compreensão da posição financeira e dos resultados da sociedade e do universo de consolidação, e procedeu à apreciação da certificação legal das contas e relatório de auditoria emitidos pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, que mereceu o seu acordo.

2 – Parecer

Em face do exposto, o Conselho Fiscal é de opinião que estão reunidas as condições para que a Assembleia Geral aprove:

- a) O Relatório de Gestão;
- b) As demonstrações individuais e consolidadas da posição financeira, dos resultados por naturezas, do rendimento integral, das alterações do capital próprio e dos fluxos de caixa e os correspondentes anexos, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016;
- c) A proposta de aplicação dos resultados apresentada pelo Conselho de Administração.

3 – Declaração de responsabilidade

De acordo com o disposto no art. 8º, nº 1, alínea a) do Regulamento da CMVM nº 5/2008 e nos termos previstos na alínea c) do nº 1 do art. 245º do Código dos Valores Mobiliários, informamos que, tanto quanto é do nosso conhecimento, a informação constante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas foi elaborada em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação, e que o Relatório de Gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição financeira da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam. Mais se declara que o Relatório do Governo da Sociedade cumpre o disposto no art. 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Maia, 27 de março de 2017

O Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Manuel Heleno Sismeiro

Maria José Martins Lourenço da Fonseca

Sonae Relatório e Contas '16

Diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa

Catarina Oliveira Fernandes

catarina.fernandes@sonae.pt

Tel.: + 351 22 010 47 05

Diretora de Relação com Investidores

Patrícia Pinto

pavpinto@sonae.pt

Tel.: + 351 22 010 47 94

Propriedade

Sonae SGPS, S.A.

Lugar do Espido, Via Norte

4471-909 Maia

Portugal

Tel.: + 351 22 948 75 22

Design

Graficalismo

A Sonae encontra-se admitida à cotação na Euronext Stock Exchange. Informação pode ainda ser obtida na Reuters com o símbolo SONP.IN e na Bloomberg com o símbolo SONPL.

Este documento está disponível no website corporativo da Sonae:

www.sonae.pt