Improving
GROWTH

APRESENTAÇÃO RESULTADOS ANUAIS/09/

IMPROVING LIFE

Paulo Azevedo I CEO Sonae

1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

PARA ONDE VAMOS E PORQUÊ?

Internacionalização

Principal prioridade estratégica

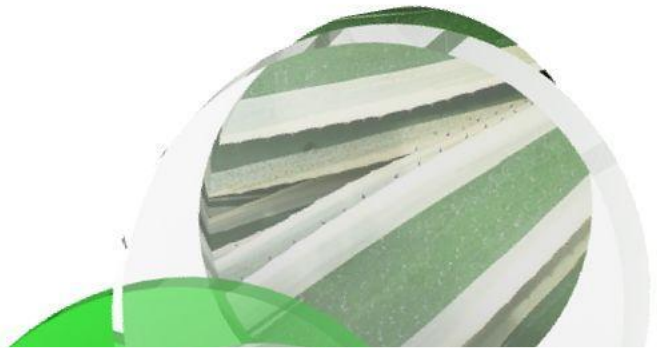
Diversificação do estilo de investimento

Adoptar estilo de investimento mais apropriado a cada negócio

Alavancar a excepcional base de activos em portugal

Inovar; Gerar novos negócios; Reforçar a nossa posição competitiva

COMO É QUE LÁ CHEGAMOS?



Reorganizar o Retalho em 3 negócios separados

2 Negócios "Core"
1 Negócio relacionado

Integração dos Centros Corporativos Retalho&Holding

Maior enfoque em retalho
e áreas relacionadas

"Long-term core partnerships"

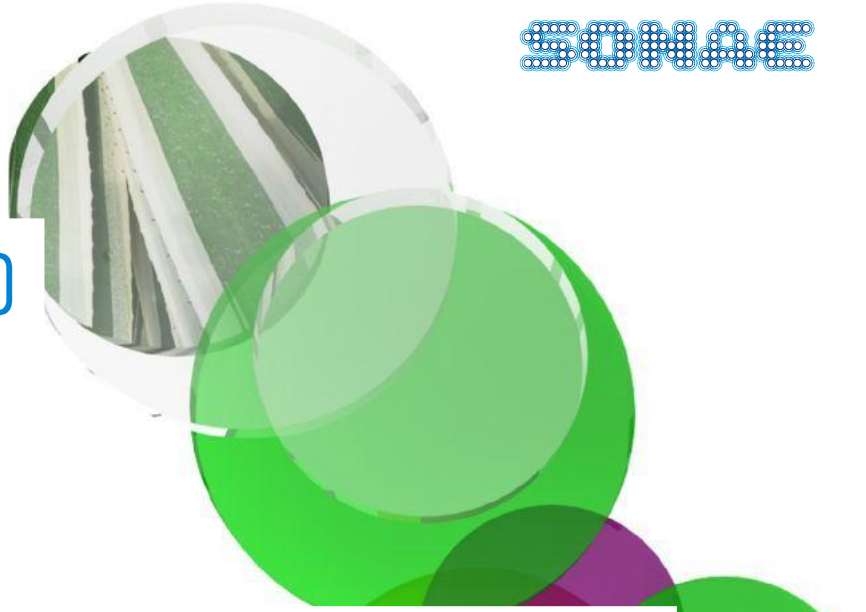
Sonae Sierra
Sonaecom

Incorporação de uma nova área de Gestão de Investimentos

Área de suporte
na vertente de F&A

2. CRESCIMENTO, RENTABILIDADE E MAIOR PRESENÇA INTERNACIONAL

CUMPRIMOS OS NOSSOS OBJECTIVOS DE CRESCIMENTO E RENTABILIDADE



VOLUME DE NEGÓCIOS

+6%

EBITDA

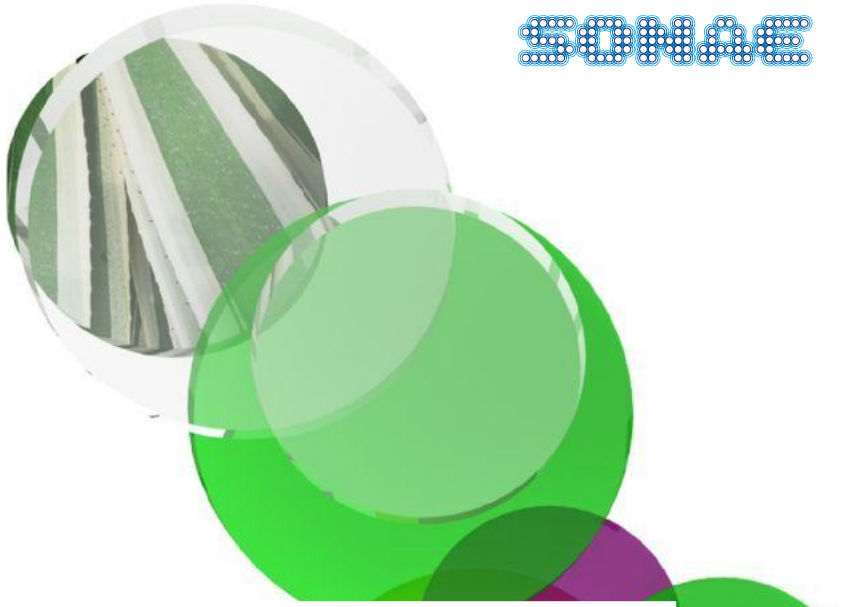
+8%

RESULTADO LÍQUIDO DIRECTO

+11%

Apesar das **adversidades macroeconómicas** e de um cenário de forte **deflação**

INVESTINDO NO CRESCIMENTO FUTURO



CAPEX BRUTO

614 M€

- Investimento elevado em expansão orgânica das unidades de retalho: **+100.000 m²**

FORA DE PORTUGAL

117 M€

REDUZINDO A DÍVIDA LÍQUIDA E MELHORANDO OS RÁCIOS DE ENDIVIDAMENTO

DÍVIDA LÍQUIDA

-3%

REDUÇÃO DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA

14%

DISTRIBUÍMOS VALOR ECONÓMICO

Valor económico distribuído

5.678M€ (2009)

5.465M€ (2008)

Clientes
- €204M de descontos em cartão/talão
- Queda de 4% no preço unitário dos produtos vendidos

Banca
- Redução da dívida liquida em 3%
- Melhoria dos Rácios Financeiros

Accionistas
0,0315€ por acção

Comunidade
- €10M de apoio à comunidade
- 2619 instituições apoiadas

Colaboradores
- + 1.935 postos trabalho
- 1,5 Milhões horas de formação
- Aumento contratos sem termo
- Maior aumento médio nos salários mais baixos

Estado
- Sonae representa aprox. 11% IVA liquidado por ano em Portugal
- Aumento dos impostos directos pagos ao Estado superior a 80%

Valor Económico Distribuído = Custos Operacionais + Custos com Pessoal + Remuneração Investidores + Impostos Directos

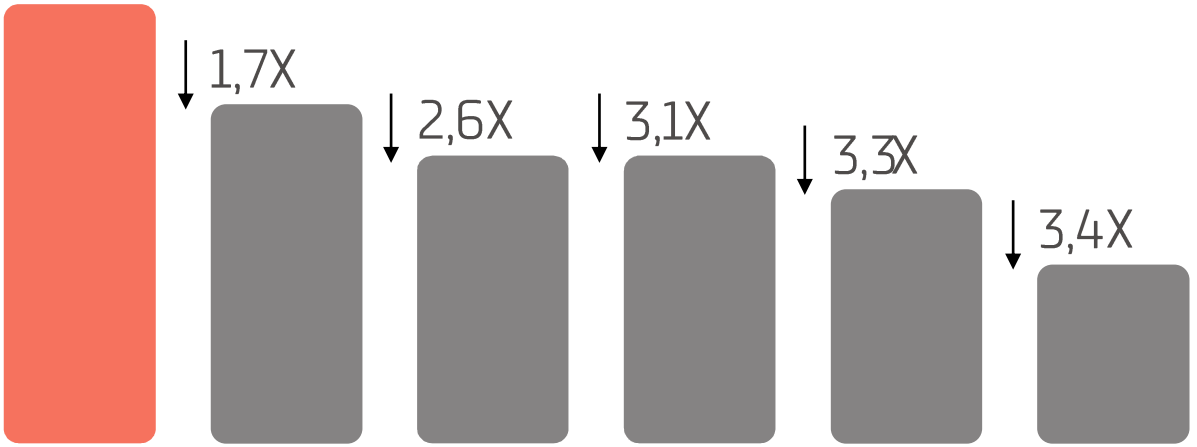
3. PERFORMANCE DOS NEGÓCIOS

3.1. LIDERANÇA E RENTABILIDADE

REFORÇO DA LIDERANÇA NO MERCADO ALIMENTAR

CRESCIMENTO DAS VENDAS (+6%) ACIMA DO REGISTADO NO MERCADO DE RETALHO MODERNO (+3%)

MODELO CONTINENTE



MERCADO ALIMENTAR

Market Leader | 2nd Plyer | 3rd Plyer | 4th Plyer | 5th Plyer | 6th Plyer

HIPERMERCADOS
Continente +2%

SUPERMERCADOS
Modelo +9%

CAFETARIAS
Bom Bocado +100%

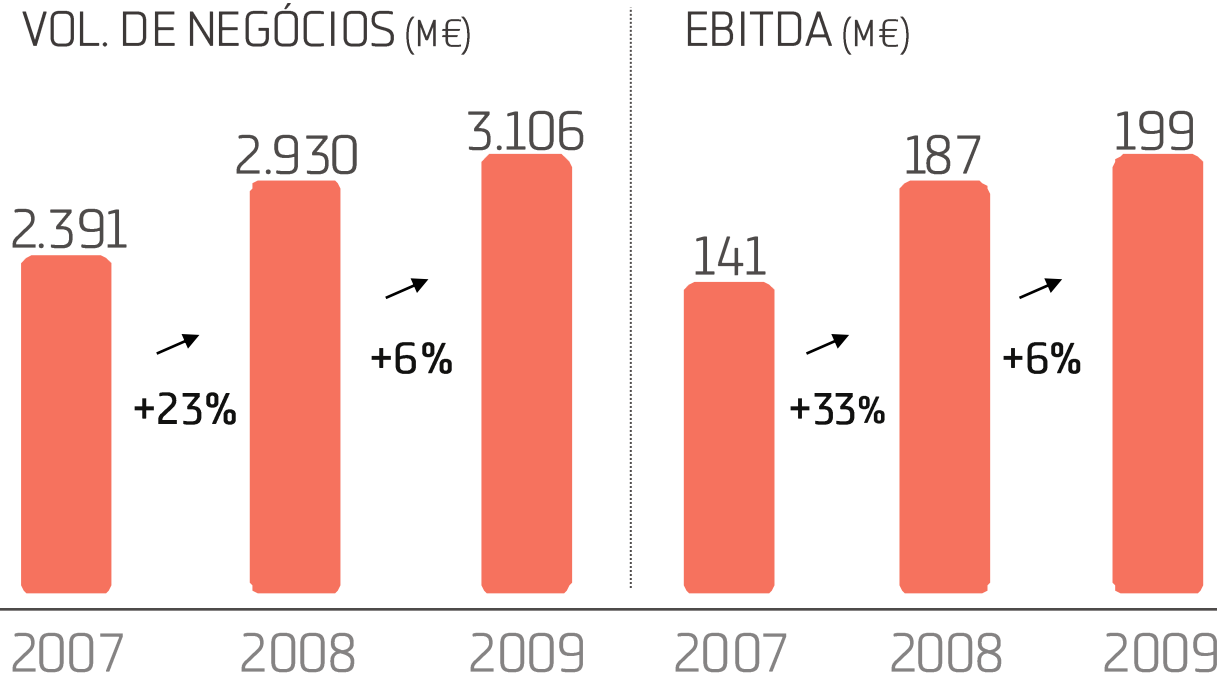
SAÚDE&BELEZA
Área Saúde +32%

LIVRARIA, PAPELARIA E TABACO
Book.it +400%

Source: TNS Worldpanel (2009)

LIDERANÇA PERMITIU CRESCIMENTO E RENTABILIDADE

VOLUME DE NEGÓCIOS = + 6% | EBITDA= + 6%



VOLUME DE NEGÓCIOS E EBITDA

VENDAS NUMA BASE COMPARÁVEL = **+1%**

Aumento de volumes (+5%) a compensar redução do preço médio unitário (deflação, fenómeno de trading down e pressões competitivas)

MARGEM EBITDA = 6,4%

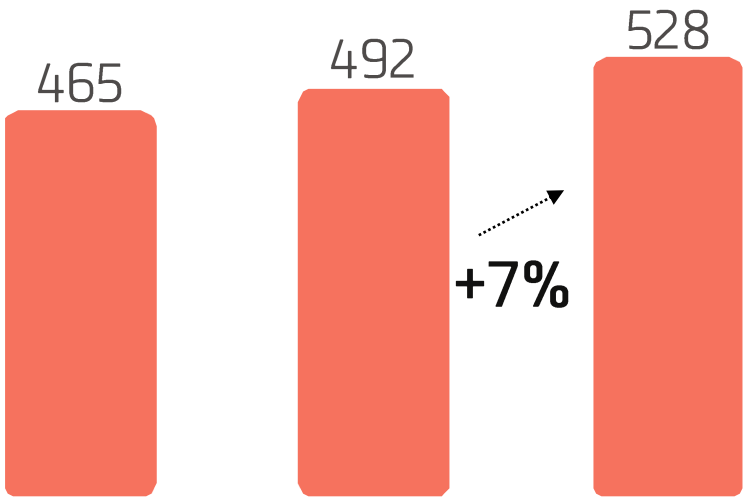
Apesar de cenário de forte intensidade concorrencial e deflação

MARGEM EBITDAR = 10%

- Evoluindo de 9,8% em 2008
- Atingindo 309M€
- Referência no mercado português

DESEMPENHO REFLECTE O FORTE PROGRAMA DE CRESCIMENTO ORGÂNICO EM PORTUGAL...

LOJAS = 378 | ÁREA DE VENDAS = 528.000 M2

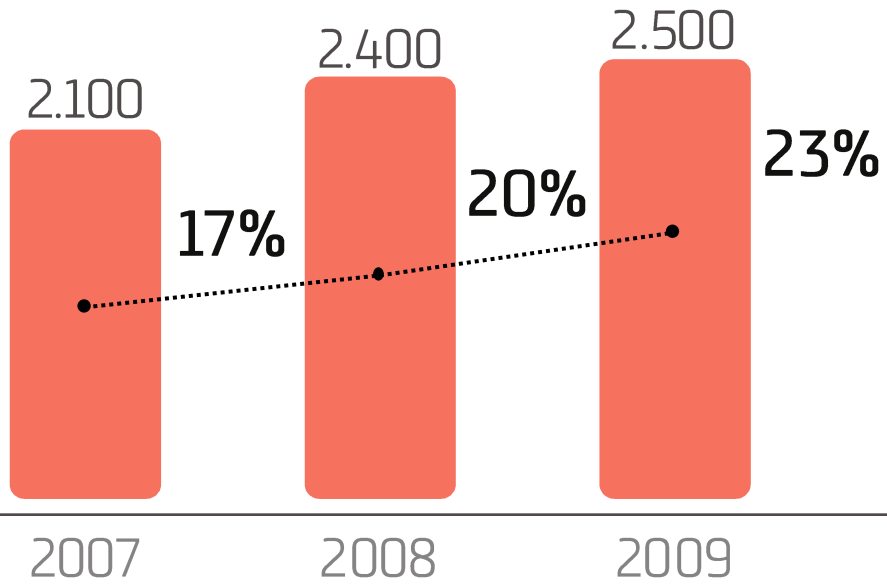


Novas lojas:
+39.000m²
+89 lojas

CRESCIMENTO ORGÂNICO EM 2009

Área de vendas ('000 m2)

...O FORTE INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO ...



REFERÊNCIAS

% Vendas FMCG

INVESTIMENTO EM MARCA PRÓPRIA

- Alargamento da gama de marca própria
- A representar ~¼ das vendas de FMCG
- Marcas próprias incluem:
  marca Continente (~20% mais barata que líder de categoria),
  marcas 1º preço (o melhor preço do mercado),
  e marcas controladas (gourmet, selecção, etc.)

INÚMERAS INOVAÇÕES INCREMENTAIS

Promoções inovadoras com cartão cliente

Alargamento do Clube de Produtores a: Padaria & Pastelaria, Azeite e Armadores de Pesca Artesanal

Alargamento nas marcas controladas

Desenvolvimento de novos formatos e novos conceitos *in-store*

...E O **REFORÇO** DAS NOSSAS **COMPETÊNCIAS** E **PROPOSTA DE VALOR**

O Continente e Modelo
têm competências distintivas

FORTE RECONHECIMENTO DA MARCA

Continente considerada a Marca de Confiança dos consumidores, pelo 8º ano consecutivo

DIVERSIDADE DA OFERTA

Continente:
~70.000 referências;
Modelo:
~40.000 referências

EXCELÊNCIA DA INFRA-ESTRUTURA LOGÍSTICA

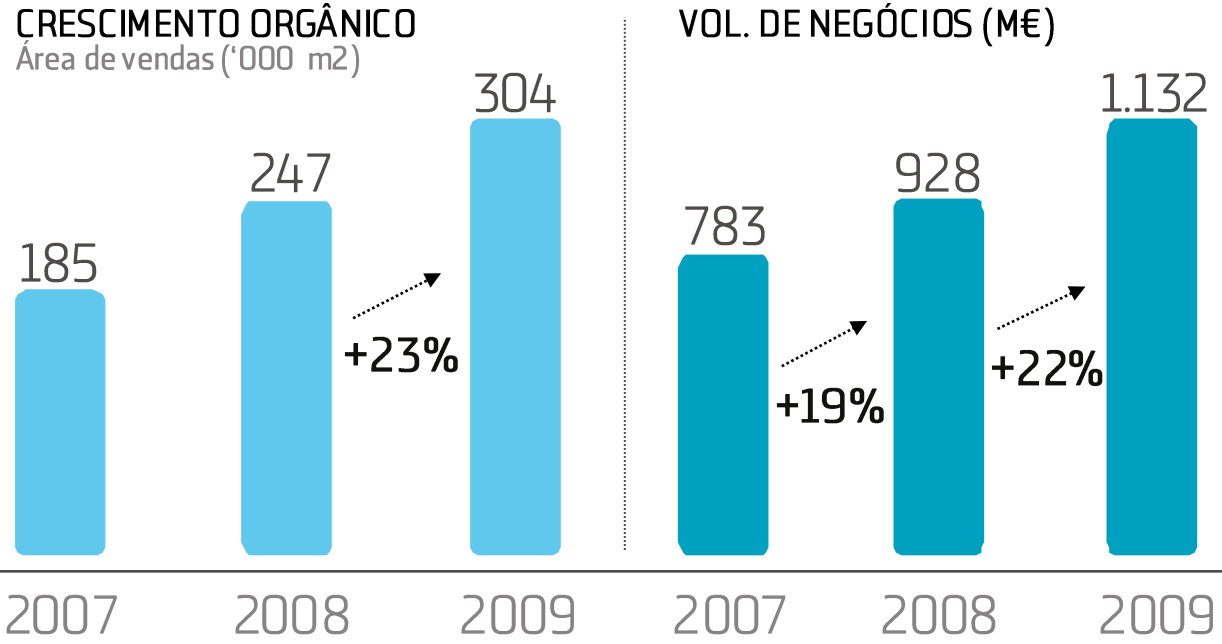
2 entrepostos logísticos a centralizar a distribuição para o Norte e Sul do país

Investimento logística: 35 M€
Total área logística:
221.000 m2 (+6.400m2)

3.2. CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

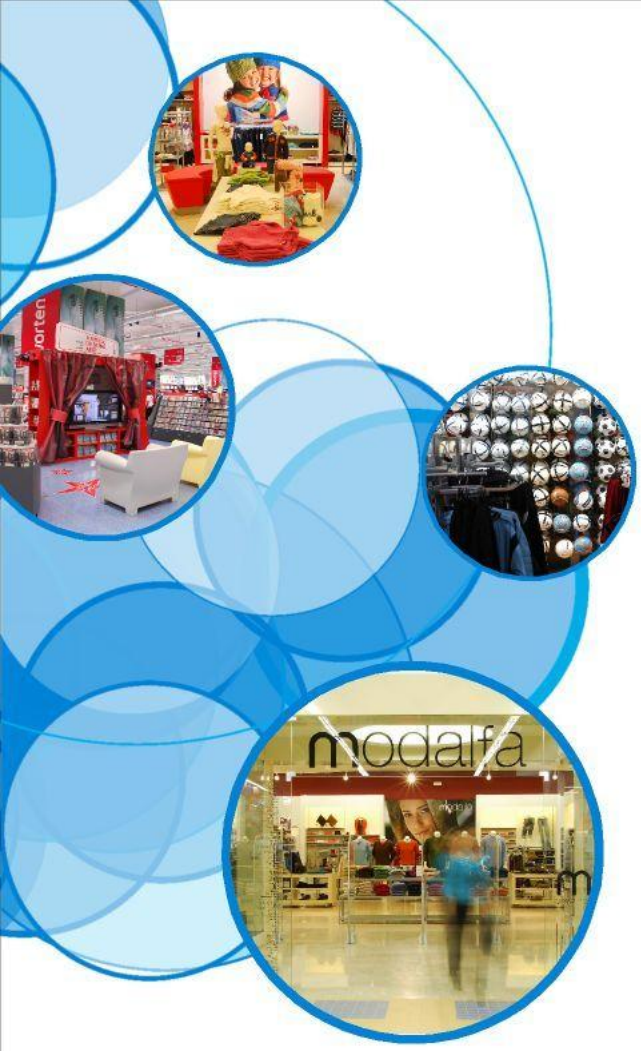
CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO DE 22%
FORTE EXPANSÃO ORGÂNICA EM PORTUGAL E ESPANHA...

LOJAS = **454** | ÁREA DE VENDAS = **304.000 M2**



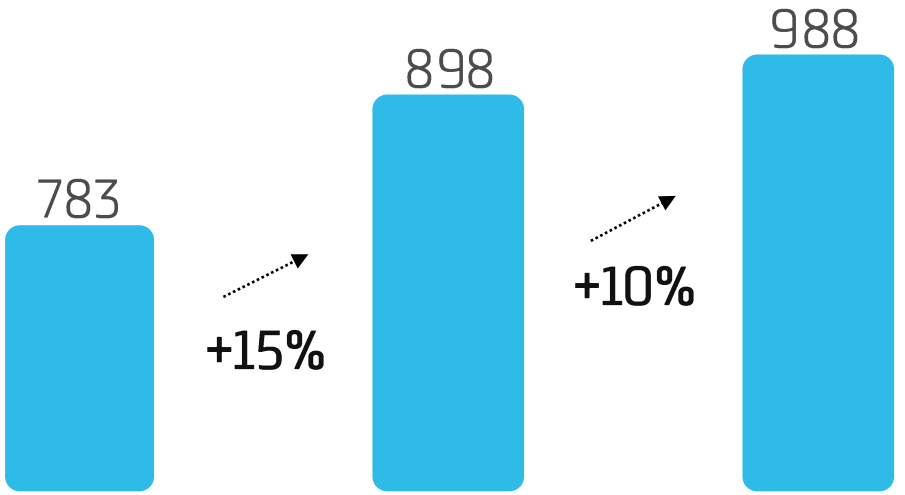
CRESCIMENTO ORGÂNICO E VOLUME DE NEGÓCIOS

Novas lojas:
+61.000m²
+77 lojas



PORTUGAL: **VOLUME DE NEGÓCIOS** A AUMENTAR **10%**

VOL. DE NEGÓCIOS (M€)



REFORÇO DA **POSIÇÃO DE LIDERANÇA** NOS SECTORES DE **ELECTRÓNICA DE CONSUMO E ARTIGOS DE DESPORTO**

SPORTZONE
#1 em Portugal
+13%

WORTEN
#1 em Portugal
+9%

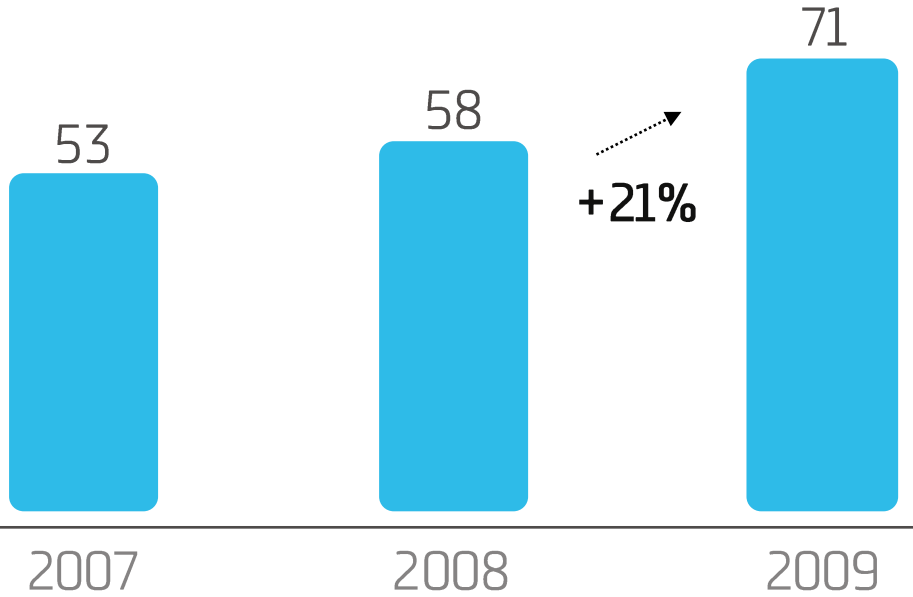
BOM DESEMPENHO DOS FORMATOS TÊXTIL

MODALFA
+13%

ZIPPY
+28%

PORTUGAL: **AUMENTO SUSTENTADO DA RENTABILIDADE**

EBITDA SONAE SR PORTUGAL

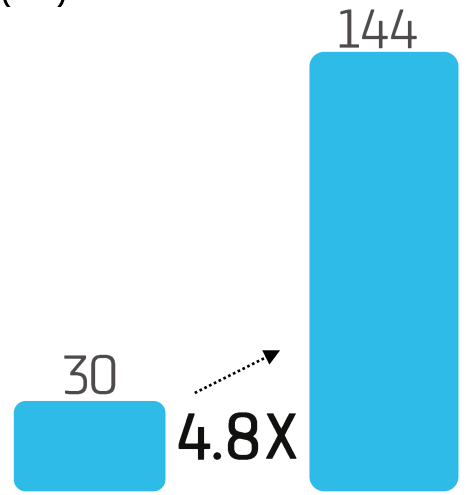


- Ganhos de quota de mercado, reforçando liderança na electrónica de consumo e desporto
- Aumento de eficiência nos formatos mais recentes

VENDAS INTERNACIONAIS:
PESO DE **13%** NAS **VENDAS TOTAIS**
DA SONAE SR

AUMENTO DA PRESENÇA EM ESPANHA:
RESPONSÁVEL POR **56%** DO **CRESCIMENTO DAS VENDAS** DA SONAE SR

VOL. DE NEGÓCIOS (M€)



Novas lojas:
+22 lojas
+22.000m²

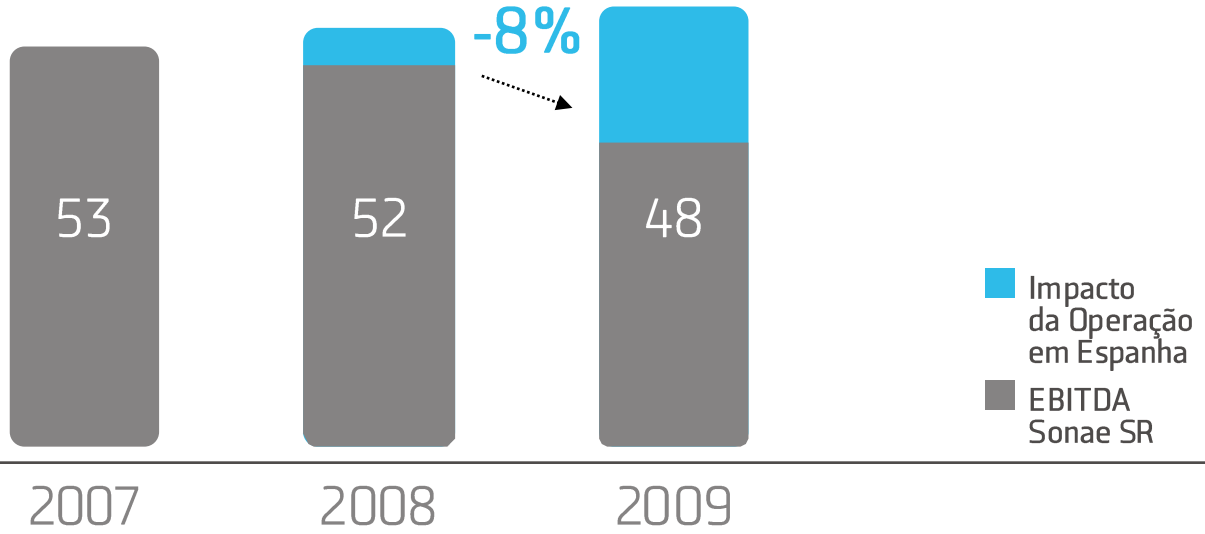
VOLUME DE NEGÓCIOS SONAE SR ESPANHA (M€)

LOJAS = 38 (+22)

SPORTZONE = 14 (+8)
WORTEN = 14 (+4)
Lançamento da Zippy em Espanha, com abertura de **10 lojas**

ÁREA DE VENDAS = 56.000 M2 (+22.000 M2)

ESFORÇO DE **INTERNACIONALIZAÇÃO** A AFECTAR **RENTABILIDADE** MAS EM LINHA COM OBJECTIVO DE **EBITDA POSITIVO EM 2012**



EBITDA DA SONAE SR A REFLECTIR 2 DESEMPENHOS OPOSTOS:

- Sonae SR Portugal: a aumentar rentabilidade em Portugal
- Sonae SR Espanha: custos de entrada + crescimento orgânico

EBITDA 09 = - 23 M€

ESTAMOS A CUMPRIR COM O OBJECTIVO DE CRESCIMENTO DE LONGO PRAZO

Sonae MC e Sonae SR

Crescimento combinado de 10%

Sonae SR internacional

Responsável por 30% deste crescimento

3.3. GESTÃO DOS ACTIVOS DE IMOBILIÁRIO DE RETALHO

ENFOQUE NA **LIBERTAÇÃO** PARCIAL DO **CAPITAL INVESTIDO** NOS ACTIVOS DETIDOS

CAPITAL INVESTIDO 09 = **1.523 M€ (aumento de 112 M€)**
VOLUME DE NEGÓCIOS 09 = **123M€**

HIPERMERCADOS

CONTINENTE

34 lojas detidas

90% da **área vendas** total

SUPERMERCADOS

MODELO

102 lojas

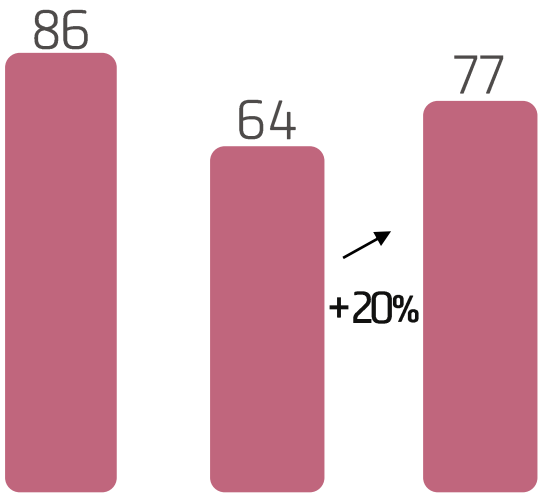
84% da **área vendas** total

2 processos de **Sale&Lease Back** a decorrer:

- Plataforma logística da Azambuja
- 20 Modelos

3.4. BOM DESEMPENHO DAS PARCERIAS CORE

MANUTENÇÃO DO **EBITDA** E **AUMENTO** DOS **RESULTADOS DIRECTOS** EM **20%**



APOIADO NA QUALIDADE DOS ACTIVOS DETIDOS

- Taxa de ocupação = **95%** (+1.pp)
- Manutenção do total de rendas cobradas (fixas + variáveis)
- Expansão condicionada na Europa parcialmente compensada pela maior actividade de desenvolvimento no Brasil

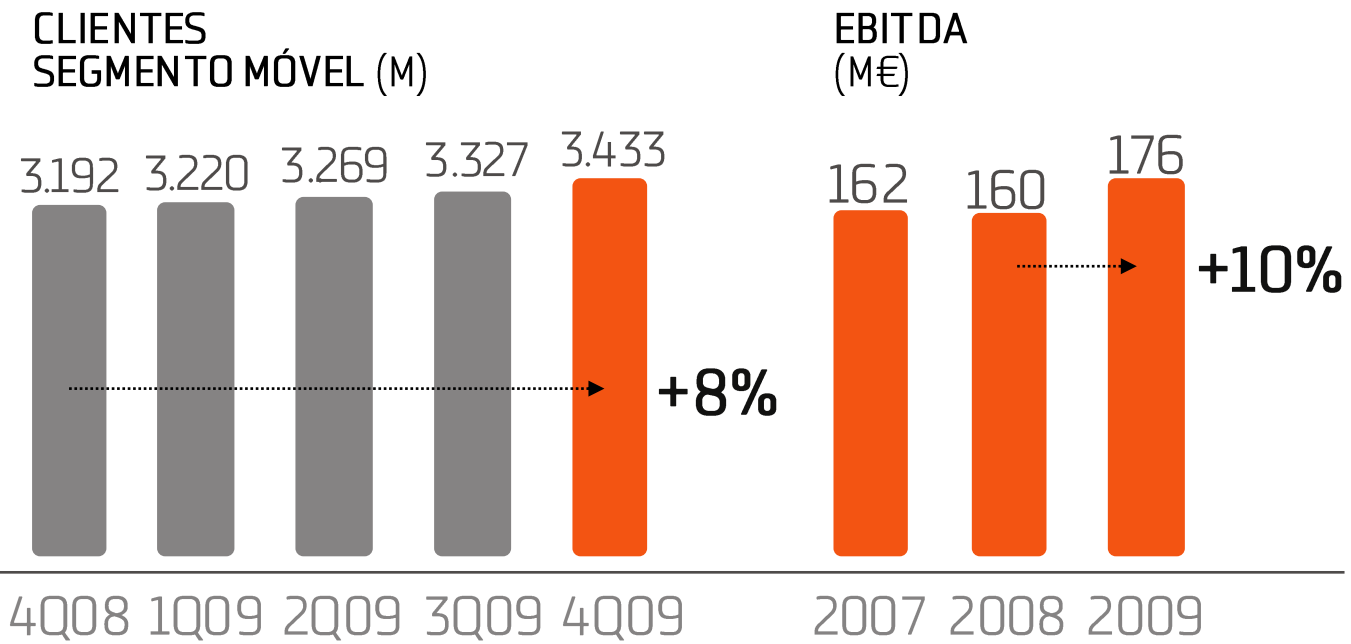
RESULTADOS DIRECTOS (M€)

RESULTADOS INDIRECTOS INFLUENCIADOS PELO AUMENTO DAS TAXAS CAPITALIZAÇÃO NA EUROPA DECORRENTES DA CRISE FINANCEIRA

* Valores pro-forma em 2008

EBITDA A CRESCER 10% E CASH FLOW POSITIVO

CAPACIDADE EM SUPERAR OS OBJECTIVOS DEFINIDOS PARA O ANO...

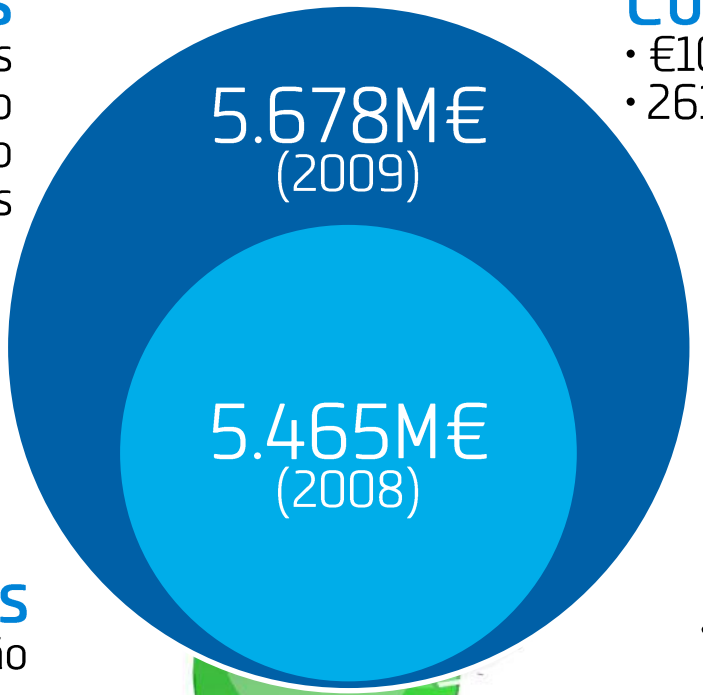


- **Crescimento cliente móveis e receitas de clientes**
- **Ganhos de quota** nos vários segmentos móvel
- **30% quota de mercado fibra apesar da inexistência de regulação**
- Políticas de **controlo de custos**
- Rigorosa **gestão do investimento**

4. BALANÇO ECONÓMICO/SOCIAL

DISTRIBUÍMOS VALOR ECONÓMICO

Valor económico distribuído



Clientes

- €204M de descontos em cartão/talão
- Queda de 4% no preço unitário dos produtos vendidos

Banca

- Redução da dívida liquida em 3%
- Melhoria dos Rácios Financeiros

Accionistas

0,0315€ por acção

Comunidade

- €10M de apoio à comunidade
- 2619 instituições apoiadas

Colaboradores

- + 1.935 postos trabalho
- 1,5 Milhões horas de formação
- Aumento contratos sem termo
- Maior aumento médio nos salários mais baixos

Estado

- Sonae representa aprox. 11% IVA liquidado por ano em Portugal
- Aumento dos impostos directos pagos ao Estado superior a 80%

Valor Económico Distribuído = Custos Operacionais + Custos com Pessoal + Remuneração Investidores + Impostos Directos

REFORÇÁMOS A POSIÇÃO DE MAIOR EMPREGADOR PRIVADO PORTUGUÊS

39.372
COLABORADORES

1.935
POSTOS DE TRABALHO CRIADOS

71%
CONTRATOS EFECTIVOS (sem termo):
+0,4pp

MAIOR AUMENTO MÉDIO NOS SALÁRIOS MAIS BAIXOS

CONTINUÁMOS A INVESTIR NA FORMAÇÃO DAS NOSSAS PESSOAS

TOTAL DE HORAS DE FORMAÇÃO

1.515.951h

CONTRIBUÍMOS PARA A POUPANÇA DOS NOSSOS CLIENTES

€204 MILHÕES

DESCONTOS CONCEDIDOS EM CARTÃO/TALÃO

4%

REDUÇÃO NO PREÇO UNITÁRIO DOS PRODUTOS VENDIDOS

APOIÁMOS AS COMUNIDADES ONDE ESTAMOS INSERIDOS

€10 MILHÕES
DE APOIO À COMUNIDADE

2.619
INSTITUIÇÕES APOIADAS

CONTRIBUÍMOS PARA O ESTADO

SONAE REPRESENTA APROXIMADAMENTE

11%

DO IVA LIQUIDADO POR ANO EM PORTUGAL

AUMENTO DOS IMPOSTOS DIRECTOS PAGOS AO ESTADO SUPERIOR A

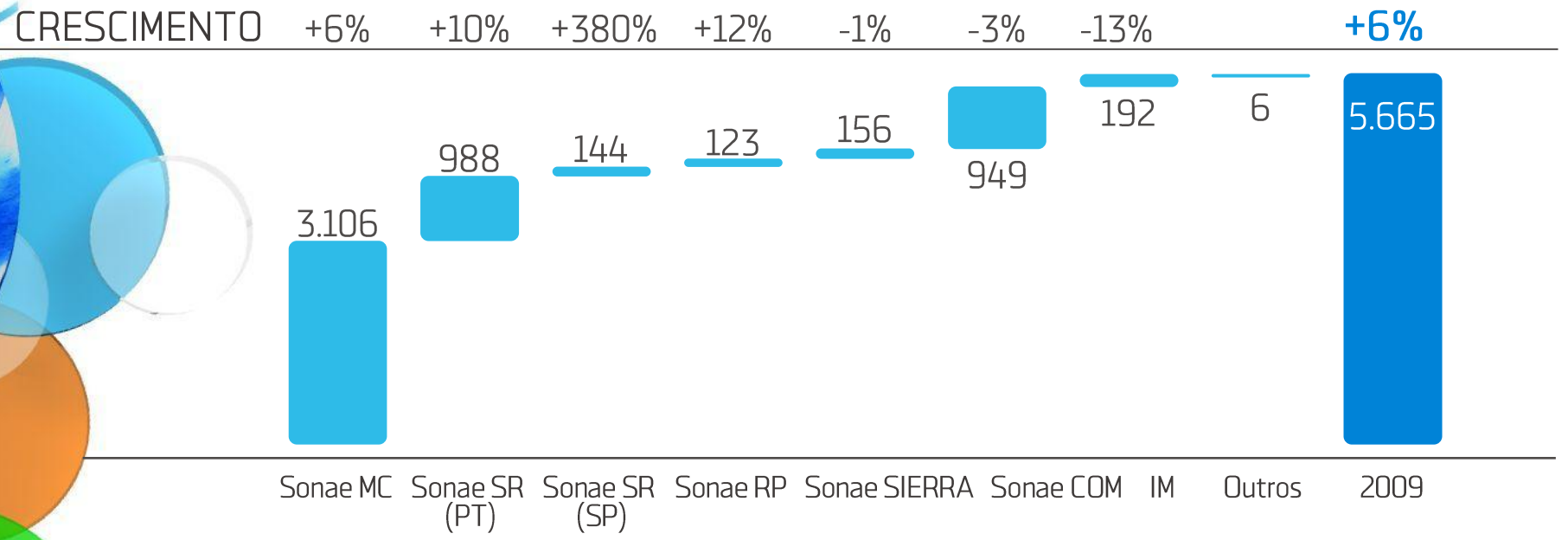
80%

REMUNERÁMOS OS ACCIONISTAS

0,0315€
DE DIVIDENDOS POR ACÇÃO

5.ANÁLISE FINANCEIRA

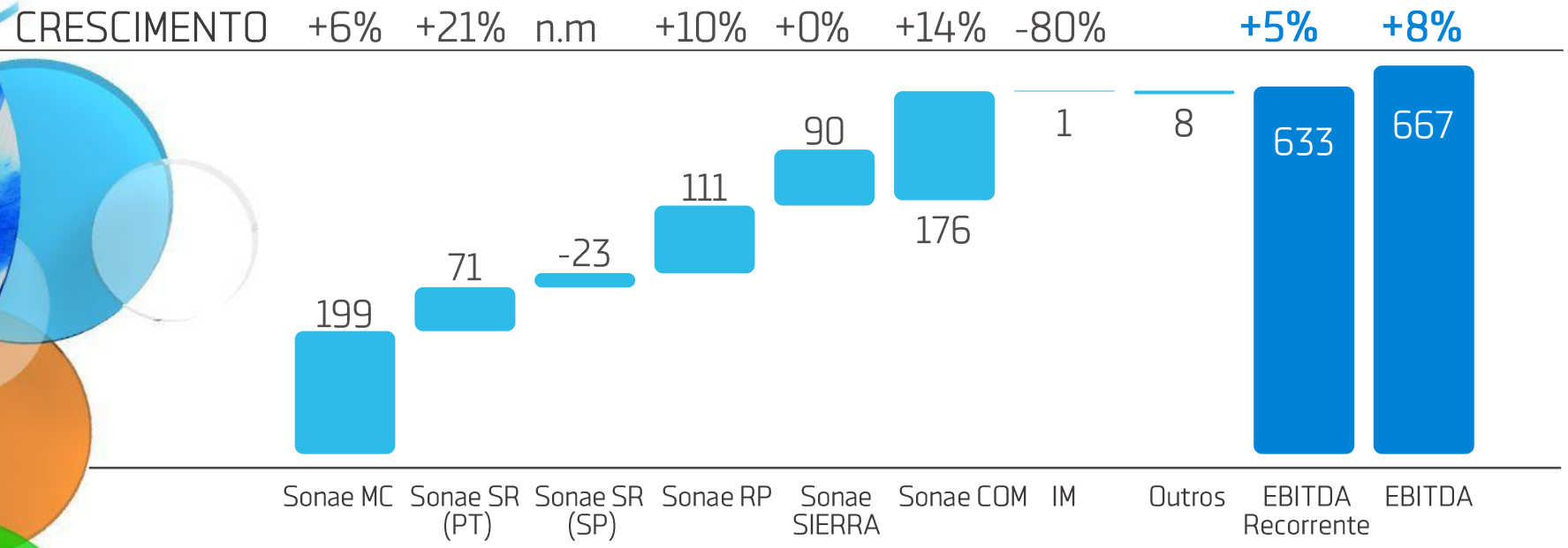
VOLUME DE NEGÓCIOS A CRESCER 6%
COM AS UNIDADES DE RETALHO A CONTRIBUÍREM SIGNIFICATIVAMENTE PARA ESTE DESEMPENHO



Sonae SR a atingir 144 M€ vendas em 2009 face a 30 milhões apresentados em 2008

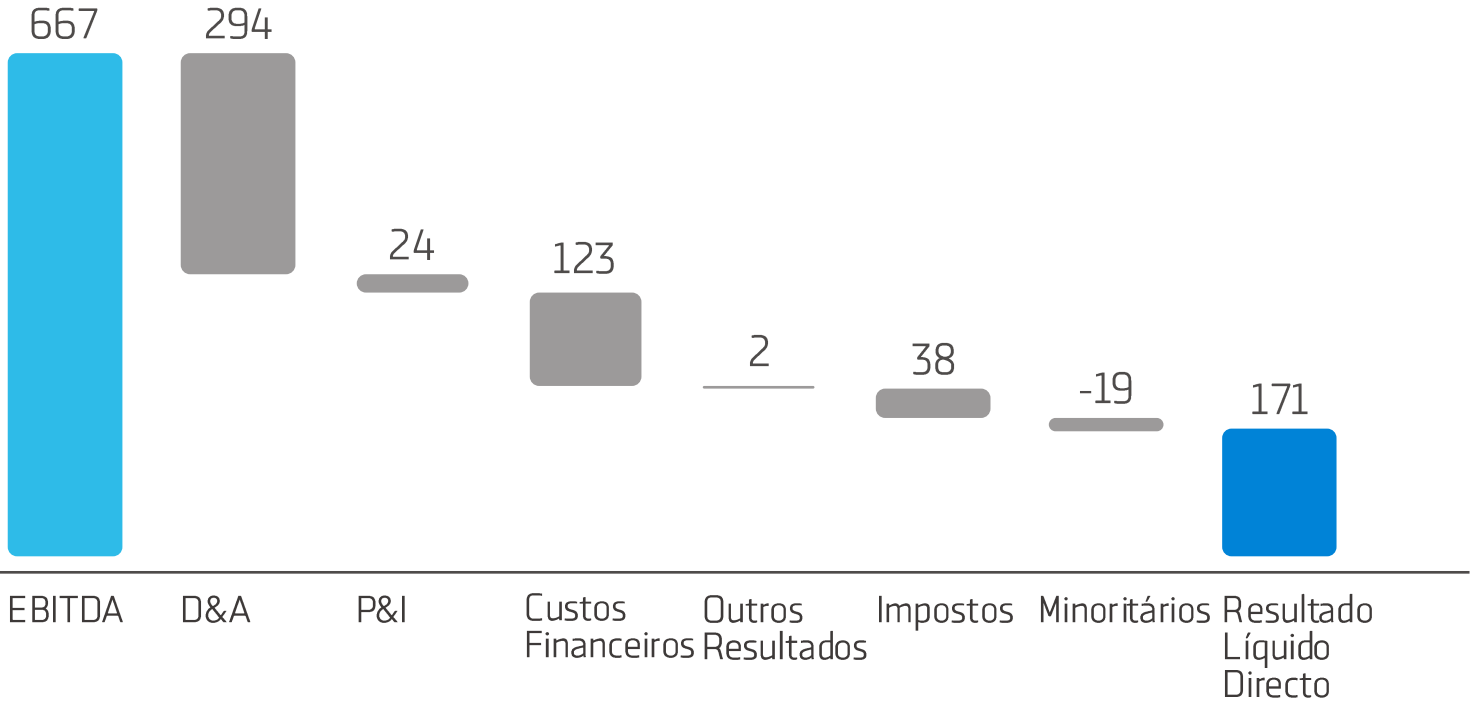
EBITDA A AUMENTAR 8%, GERANDO UMA MARGEM DE 12%

MARGENS DAS UNIDADES DE RETALHO SUSTENTADAS PELOS GANHOS DE QUOTA NO ANO



RESULTADO LÍQUIDO DIRECTO A AUMENTAR 9%

A REFLECTIR O FORTE DESEMPENHO DO EBITDA RECORRENTE E A MAIS-VALIA RECONHECIDA

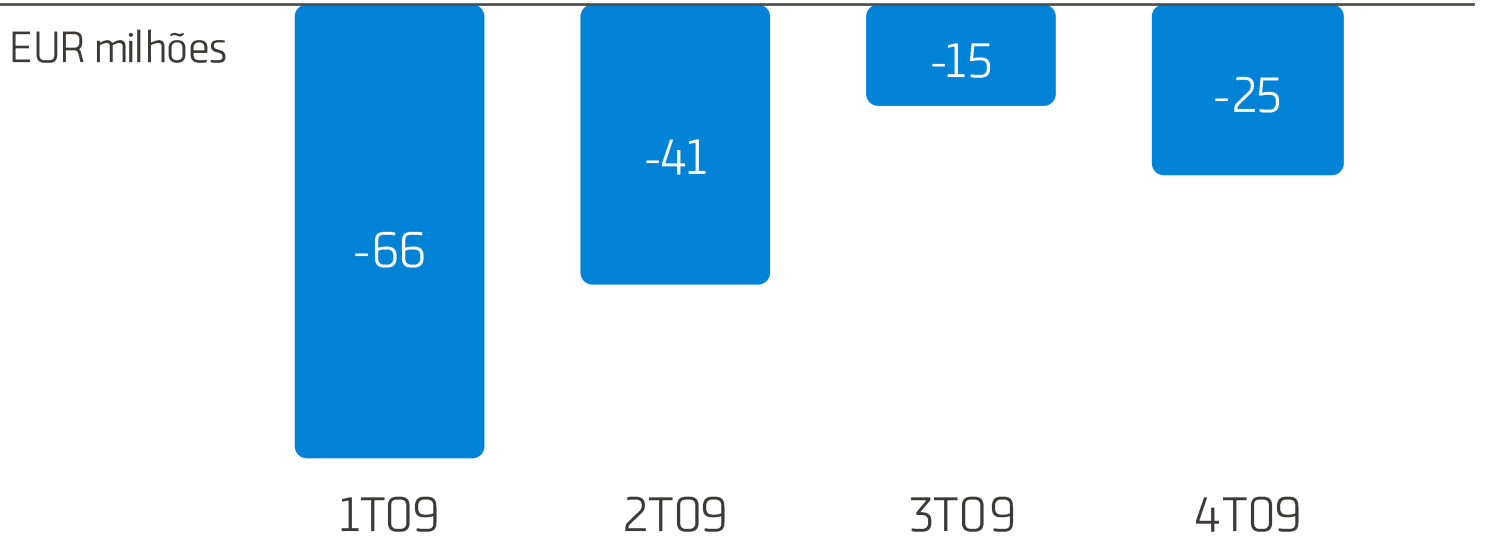


- Amortizações a reflectir expansão da rede de lojas de retalho, bem como da rede de comunicações móveis
- Redução dos custos de dívida

RESULTADO INDIRECTO A REFLECTIR AUMENTO GENERALIZADO DAS TAXAS DE CAPITALIZAÇÃO

IMPORTANTE DESACELERAÇÃO DAS TAXAS DE CAPITALIZAÇÃO NO 2º SEMESTRE

VALOR CRIADO EM PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO E DESENVOLVIMENTO

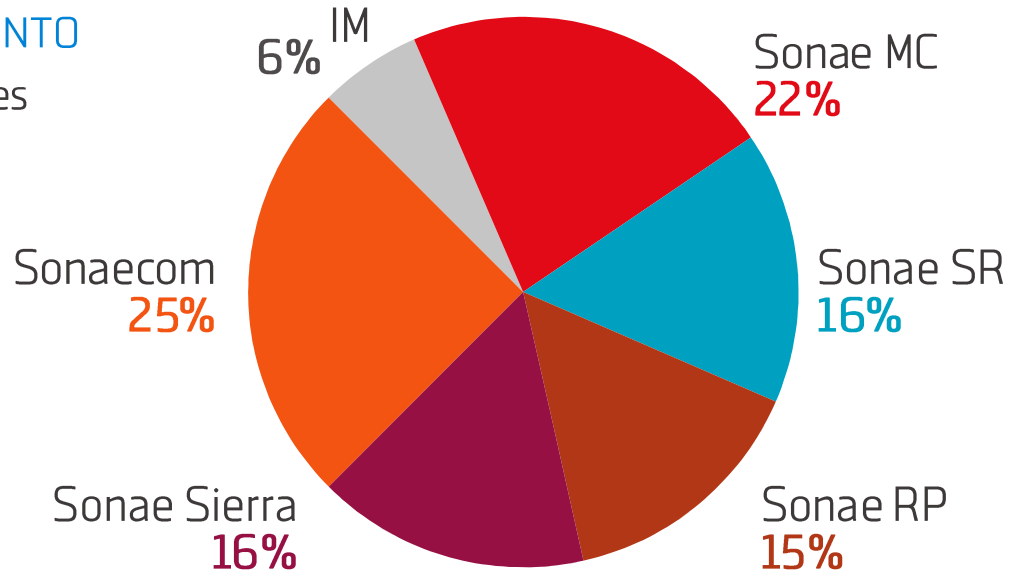


- Gerando um custo meramente contabilistico de -146M€;
- Taxa média de capitalização do portfólio a atingir os 7%, 70 pb acima da taxa média de 2008
- Desvalorização de 8% dos Centros Comerciais

INVESTIMENTO A TOTALIZAR 614M€
A REFLECTIR SOBRETUDO A EXPANSÃO ORGÂNICA DAS UNIDADES DE RETALHO, INCLUÍNDO O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

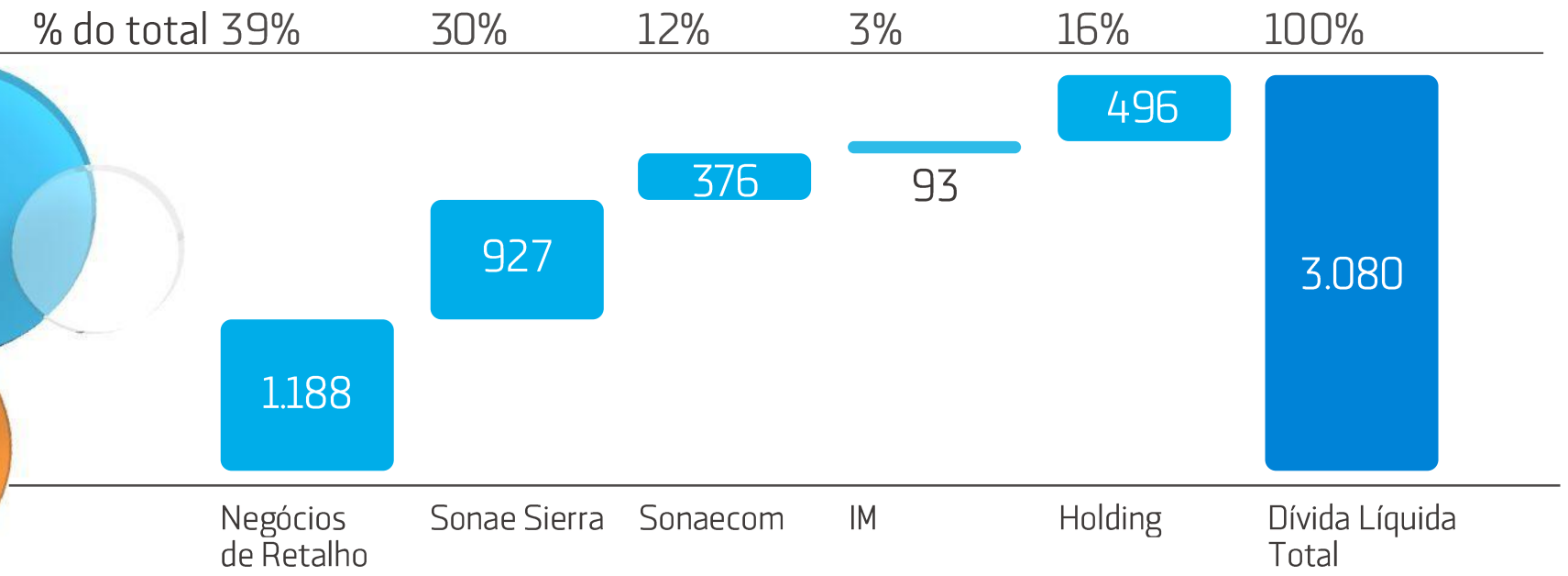
INVESTIMENTO

EUR milhões



- Reforço da operação de retalho em Portugal;
- Aceleração das aberturas em Espanha de Worten e SportZone e internacionalização da Zippy
- Conclusão de centros comerciais; desenvolvimento de projectos em curso e início de novos projectos;
- Investimentos na rede móvel

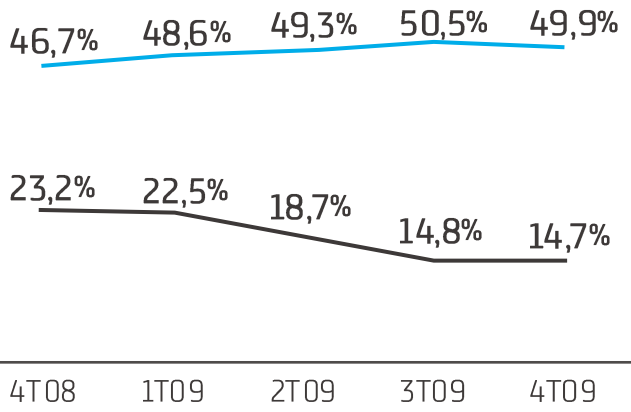
DÍVIDA LÍQUIDA REDUZIU-SE EM 79M€
APESAR DO INVESTIMENTO REALIZADO EM CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO



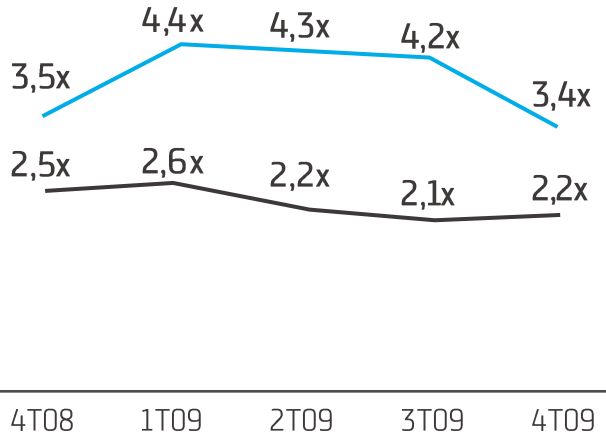
Desempenho explicado pelo cash flow gerado e por uma maior eficiência na gestão do fundo de maneio...
...que mais que compensou o valor de investimento realizado

ESTRUTURA DE CAPITAL ADEQUADA
EM CADA NEGÓCIO, A SUPORTAR OS PLANOS DE CRESCIMENTO FUTUROS

Alavancagem dos activos Sonae Sierra e Holding

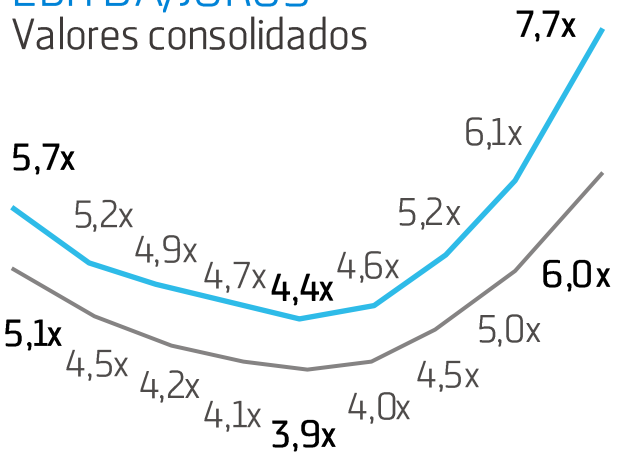


Rácio de dívida de Retalho e Telecomunicações

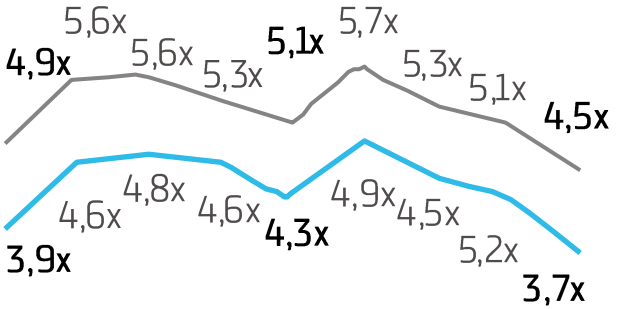


FORTE MELHORIA DOS RÁCIOS DE DÍVIDA

EBITDA/JUROS
Valores consolidados



DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA
Valores consolidados



Excluindo Sonae Sierra

6.PERSPECTIVAS PARA 2010

PERSPECTIVAS PARA 2010

Manter crescimento rentável e reforço das posições de mercado, em simultâneo com redução da dívida líquida

NEGÓCIOS CORE

Sonae MC

Assegurar crescimento
e elevados níveis de rentabilidade
em Portugal;

Inovação do conceito,
formatos e processos,
aproveitando as nossas
competências e reforçando-as
ao mesmo tempo.

Atenta a oportunidades
de internacionalização

Sonae SR

Expansão Internacional:
reforço da presença em Espanha;
adopção de modelos adicionais
de internacionalização;

Consolidação de quotas
de mercado e rentabilidade
em Portugal

Sonae RP

Conclusão das operações
de sale&lease back do centro
logístico e de 20 supermercados;

Negociação de operação
adicional de forma a libertar
capital investido

PERSPECTIVAS PARA 2010

Manter crescimento rentável e reforço das posições de mercado, em simultâneo com redução da dívida líquida

PARCERIAS CORE

Sonae Sierra

Assegurar resiliência da operação por contenção de custos e reduções do capital empregue;

Explorar oportunidades de crescimento aquando a recuperação económica (acelerar ritmo de desenvolvimento e entrada em novos países)

Continuar esforço de melhorias operacionais apesar do decréscimo de consumo em alguns sectores.

Acelerar a expansão no Brasil.

Preparar a empresa para a retoma do sector na Europa (libertando capital e arrancando com os melhores projectos)

Sonaecom

Gestão do cash flow e optimização da eficiência operacional;

Garantir ganho contínuo de quota no segmento móvel

Crescimento internacional dos negócios de sistemas

Improving
GROWTH

APRESENTAÇÃO RESULTADOS ANUAIS/09/

IMPROVING LIFE

Paulo Azevedo I CEO Sonae