

Apresentação da

SONAE MC



Setembro 2018

A Sonae MC é o Retailista Alimentar Líder em Portugal

Principais destaques

Posição de mercado



em **Retalho Alimentar**
em **Comércio Eletrónico para Retalho Alimentar**
em **Nutrição Saudável**
em **Para-Farmácias**

709 lojas geridas diretamente

49% dos ativos imobiliários

são detidos pela Sonae MC⁽¹⁾

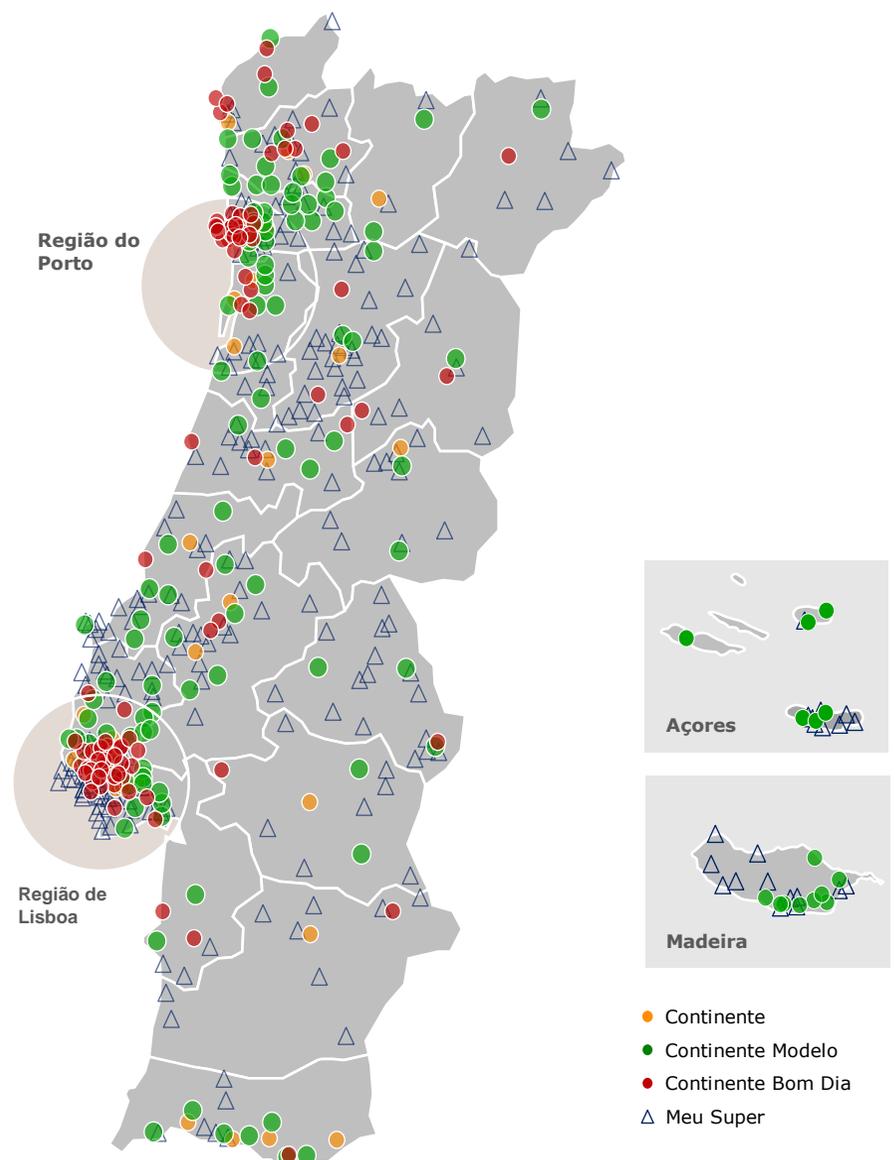
~30 mil colaboradores

Receitas ~€4,1mm⁽²⁾

EBITDA ~€301m (~7,4% margem)⁽³⁾

100% notoriedade de marca⁽⁴⁾

~85% das famílias portuguesas usam o cartão de fidelização⁽⁵⁾



Nota: Para efeitos da potencial OPV e para este documento, o negócio Sonae MC é definido como: i) as operações de retalho alimentar e formatos adjacentes (marcas apresentadas no próximo slide), operadas diretamente ou através de regime de *franchise*; ii) detenção e gestão de ativos imobiliários de retalho respetivos, alguns dos quais arrendados a terceiros e a partes relacionadas com a Sonae MC; e iii) serviços de *back office* prestados a partes relacionadas com a Sonae MC.

A informação financeira é respeitante ao ano terminado a 31 de Dezembro de 2017 e é baseada nas demonstrações financeiras anuais combinadas preliminares e não auditadas, ajustadas para refletir o perímetro descrito. Dados de lojas da Sonae MC respeitantes a Junho 2018. A Sonae MC inclui adicionalmente 344 lojas em regime de *franchise* e uma loja *outlet*.

(1) Propriedade de ativos imobiliários calculada como a percentagem da área de venda detida pela Sonae MC sobre total de área de venda (valores respeitantes ao final do ano).

(2) Receitas: vendas e serviços prestados.

(3) EBITDA: resultado antes de juros, impostos, dividendos, ganhos/perdas com *joint ventures* e empresas associadas, depreciações e amortizações, provisões, perdas por imparidades e ganhos/perdas líquidas de capital resultantes de alienações e desvalorizações de activos fixos tangíveis, excluindo ganhos líquidos resultantes das transações de *sale & leaseback*; EBITDA ajustado: EBITDA excluindo itens não recorrentes (ganhos/perdas líquidas resultantes das transações de *sale & leaseback*). O EBITDA é ajustado por itens que afetam a comparabilidade para melhor compreender o perfil de rentabilidade.

(4) Baseado no estudo do Instituto de Marketing Research (IMR) a pedido da Sonae.

(5) Informação de Dezembro de 2017.

Fonte: Informação da empresa, PlanetRetail RNG, INE, CaixaBank BPI, Nielsen, IQVIA, respeitantes a 2018.

Portefólio Multi-Formato e Omni-Canal

Proposta de valor centrada no retalho alimentar, complementada por formatos adjacentes



- **Retalho alimentar:** uma extensa oferta de produtos através de cinco formatos distintos, presentes em áreas *premium* de alta densidade populacional
- **Formatos adjacentes:** formatos complementares à rede de retalho com o objectivo de oferecer uma experiência abrangente aos clientes
- **Comércio electrónico:** plataforma líder que abrange tanto o retalho alimentar como os formatos adjacentes

Portefólio de retalho alimentar

87% DE ÁREA DE VENDA



CONTINENTE

HIPERMERCADOS URBANOS

CONTINENTE
modelo

GRANDES SUPERMERCADOS

CONTINENTE
bom dia

SUPERMERCADOS DE PROXIMIDADE

CONTINENTE
online

COMÉRCIO ELECTRÓNICO

meu
super

LOJAS DE PROXIMIDADE (FRANCHISE)

Formatos adjacentes

13% DE ÁREA DE VENDA



well's

PARA-FARMÁCIAS (SAÚDE, BEM-ESTAR E ÓTICA)

go natural

SUPERMERCADOS E RESTAURANTES BIOLÓGICOS

B·A·G·G·A·

CAFETARIAS

note

MATERIAL ESCOLAR, LIVROS E PRESENTES

ZU

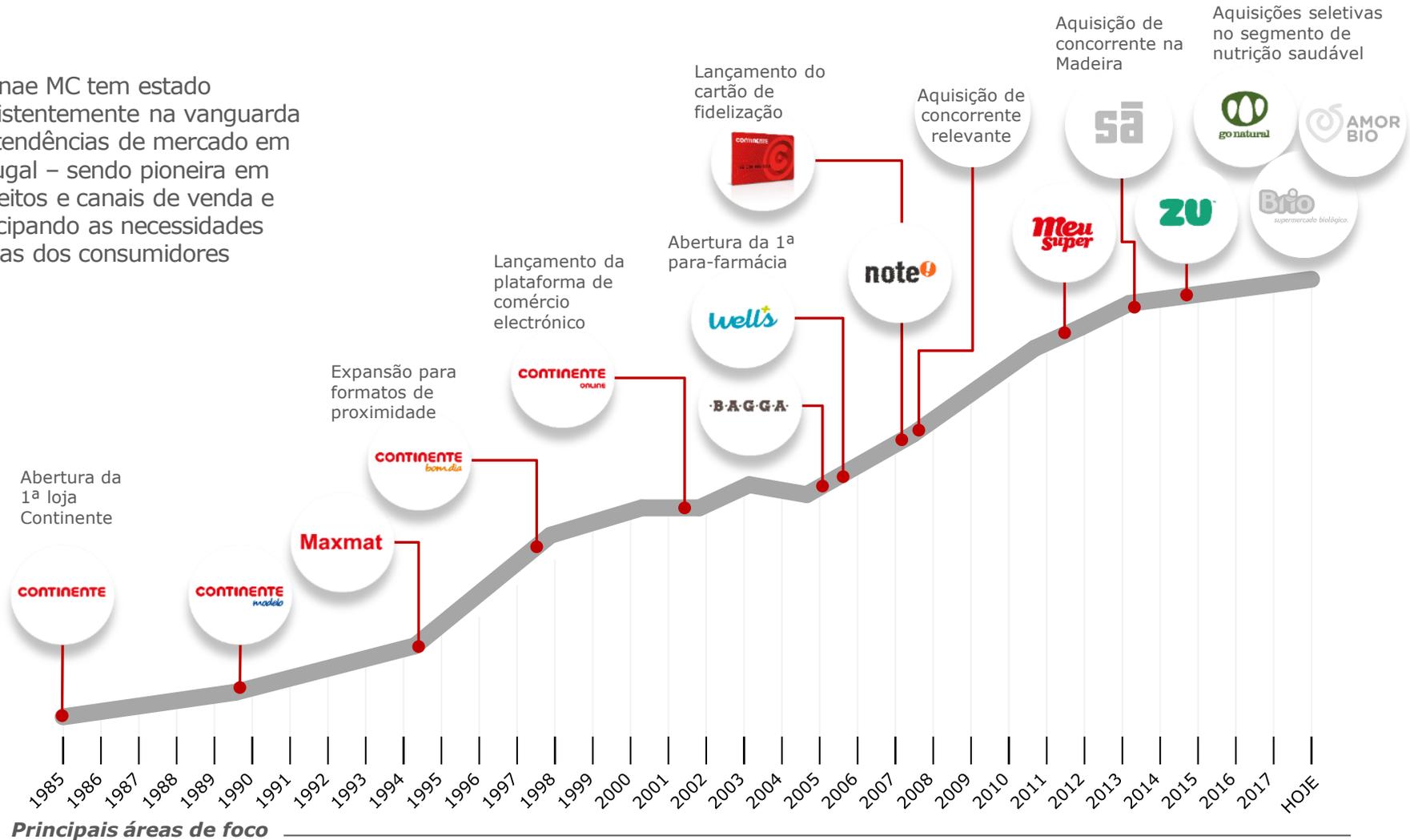
PRODUTOS PARA ANIMAIS E SERVIÇOS VETERINÁRIOS

Maxmat

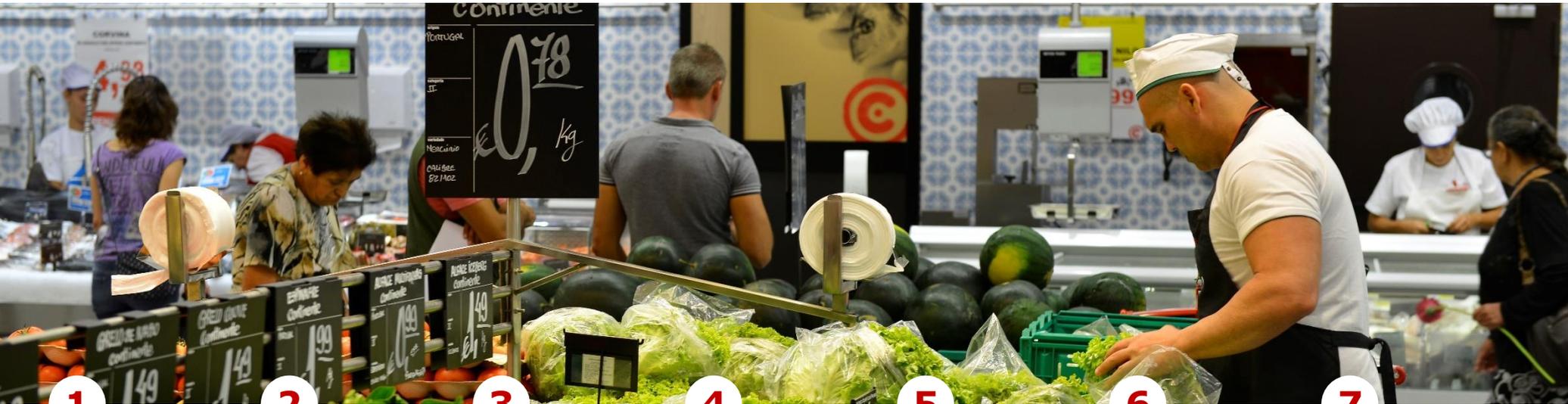
RETAILHO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E BRICOLAGE

Histórico de Mais de 30 Anos de Crescimento Consistente

A Sonae MC tem estado consistentemente na vanguarda das tendências de mercado em Portugal – sendo pioneira em conceitos e canais de venda e antecipando as necessidades futuras dos consumidores



Proposta de Investimento Sólida



1

Condições Macroeconómicas Atrativas

Oportunidade única de obter exposição direta ao mercado português de retalho alimentar

2

Retalhista Alimentar Líder em Ambiente Altamente Competitivo

Retalhista alimentar #1 com ~22% de quota de mercado⁽¹⁾

3

Forte Cadeia de Retalho & Plataforma Digital

Ampla rede de formatos de retalho alimentar em localizações urbanas, complementada por plataforma digital diferenciadora

4

Notoriedade de Marca & Customer Engagement Excecional

Marca de retalho mais reconhecida em Portugal, com um programa de fidelização único que cobre ~85% das famílias Portuguesas⁽²⁾

5

Operador Extremamente Eficiente

Cadeia de valor diferenciadora com foco contínuo na eficiência

6

Perfil Financeiro Sólido

Forte historial de crescimento e geração de FCF, com >40% dos ativos imobiliários atualmente detidos pela Sonae MC

7

Estratégia de Crescimento Clara

Três pilares de crescimento, executados por uma equipa de gestão extremamente experiente

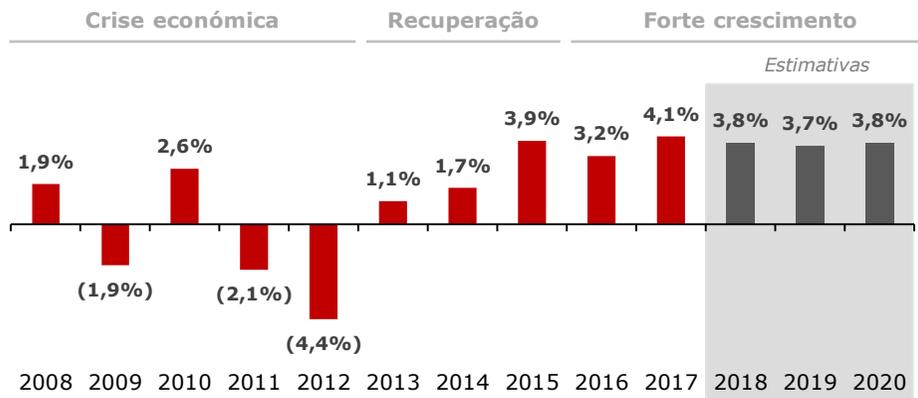
(1)
(2)

Fonte: PlanetRetail RNG, INE respeitante a Abril 2018. Respeitante a 31 de Dezembro de 2017.

Após uma Recessão Económica, a Economia Portuguesa Próspera

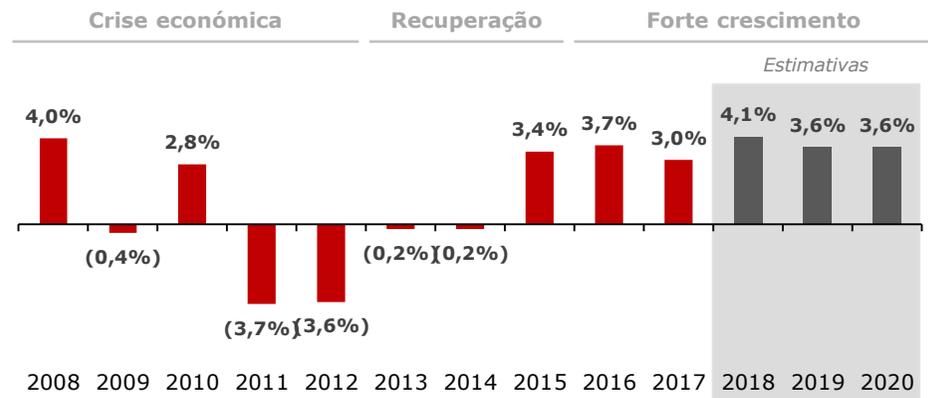
A economia Portuguesa tem vindo a recuperar..

Variação do PIB Nominal

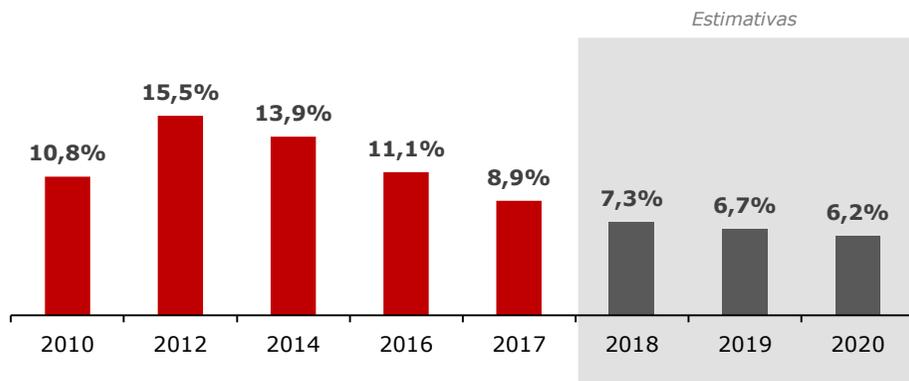


... o que se reflete num aumento do rendimento disponível e da confiança dos consumidores

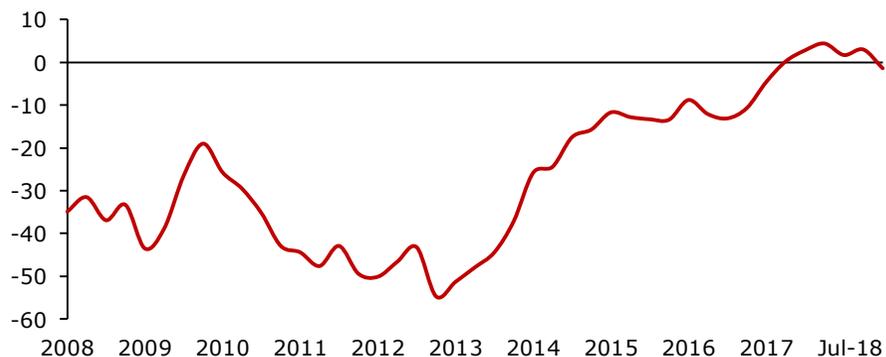
Rendimento disponível das famílias Portuguesas⁽¹⁾ - % variação



Taxa de desemprego



Indicador de confiança do consumidor⁽²⁾ - média trimestral



(1) Estimativa interna para 2020.

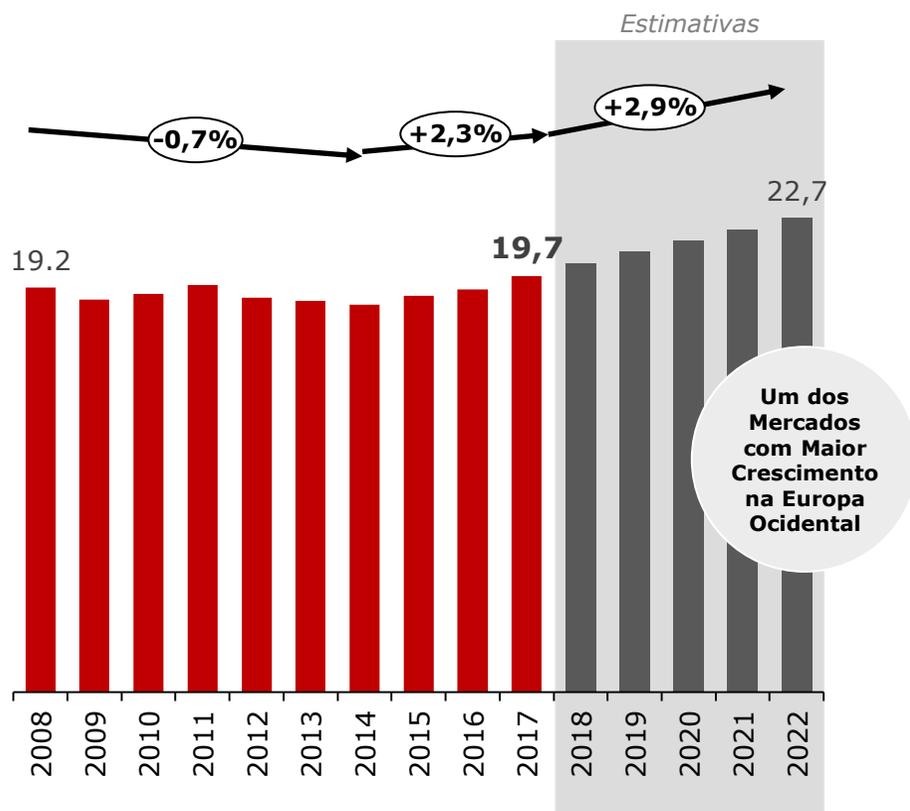
(2) Confiança do consumidor representa por quanto é que as perspetivas otimistas dos consumidores superam as perspetivas pessimistas.

Fonte: Base de dados IMF World Economic Outlook, Ministério das Finanças, Eurostat, AMECO.

O Mercado Português de Retalho Alimentar está em Crescimento e ainda tem uma Baixa Taxa de Penetração

Estima-se que o mercado português de retalho alimentar mantenha um crescimento sólido...

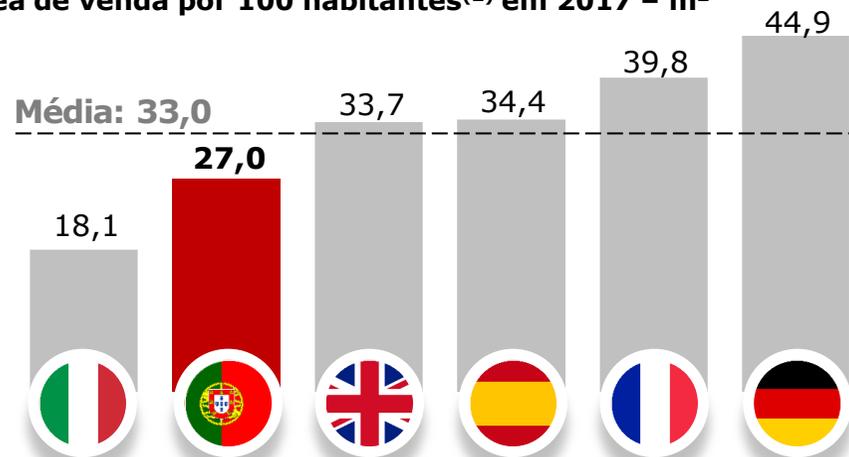
Valor do mercado de retalho alimentar⁽¹⁾ – €mm



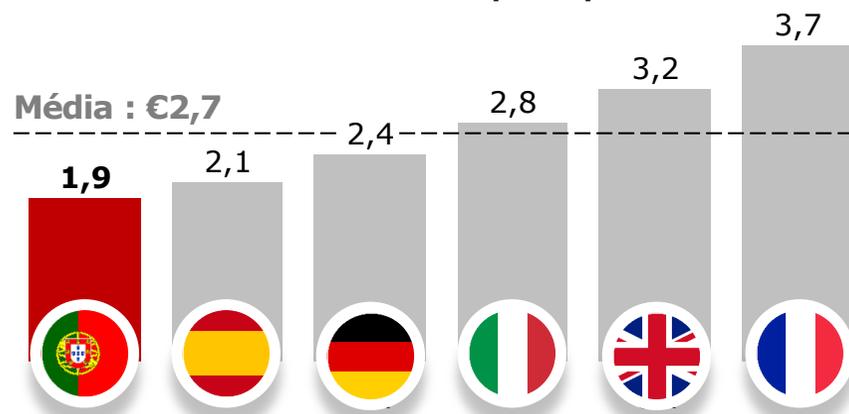
% Taxa Anual de Crescimento Composta

... e ainda tem uma taxa de penetração abaixo da média europeia

Área de venda por 100 habitantes⁽²⁾ em 2017 – m²



Vendas brutas de retalho alimentar per capita em 2017 – €'000



(1) Vendas brutas nacionais em formato de retalho alimentar.
 (2) Inclui a área de formatos mais modernos considerados pelo PlanetRetail RNG.
 Fonte: PlanetRetail RNG a Maio 2018.

Liderança de Mercado terá de ser Sustentada numa Adaptação Constante às Mudanças nas Preferências dos Consumidores

Os consumidores Portugueses estão cada vez mais focados em...



O QUE

compram

ONDE

compram

COMO

compram

QUANTO

pagam

+ Frescos
+ Saudável

+ Proximidade/urbano
+ Omni-canal

+ Conveniência
+ Experiência

+ Valor
+ Variedade
+ Cabaz mais pequeno

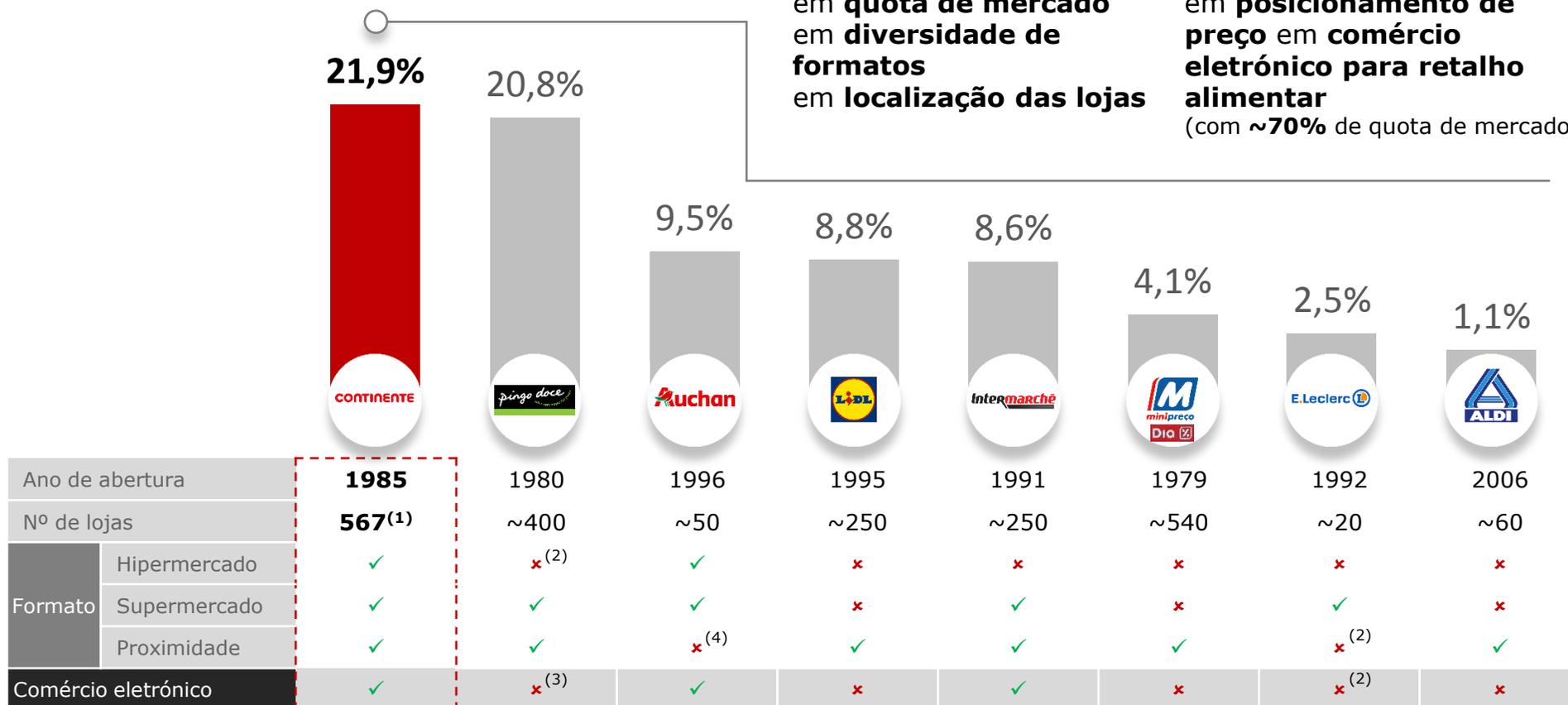
A Sonae MC é o Líder em Retalho Alimentar em Portugal, com o Portefólio de Formatos Mais Diversificado

Quotas de mercado em retalho alimentar em Portugal em 2017

Um líder

em **quota de mercado**
em **diversidade de formatos**
em **localização das lojas**

em **posicionamento de preço**
em **comércio eletrónico para retalho alimentar**
(com ~70% de quota de mercado)



Nota: Os dados de lojas da Sonae MC são respeitantes a Junho de 2018. Os dados dos concorrentes são de Dezembro de 2017. Presença em "formatos" de acordo com PlanetRetail RNG em 2017. Hipermercados & "Superstores" >2.500 m²; Supermercados 400-2.500 m²; Proximidade <400 m². O mercado português de retalho alimentar atingiu €19,7mm em 2017 (dados respeitantes a Maio de 2018). Ranking exclui grandes armazéns dada a sua oferta de produtos muito específica.

(1) Inclui apenas os formatos Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia e Meu Super.

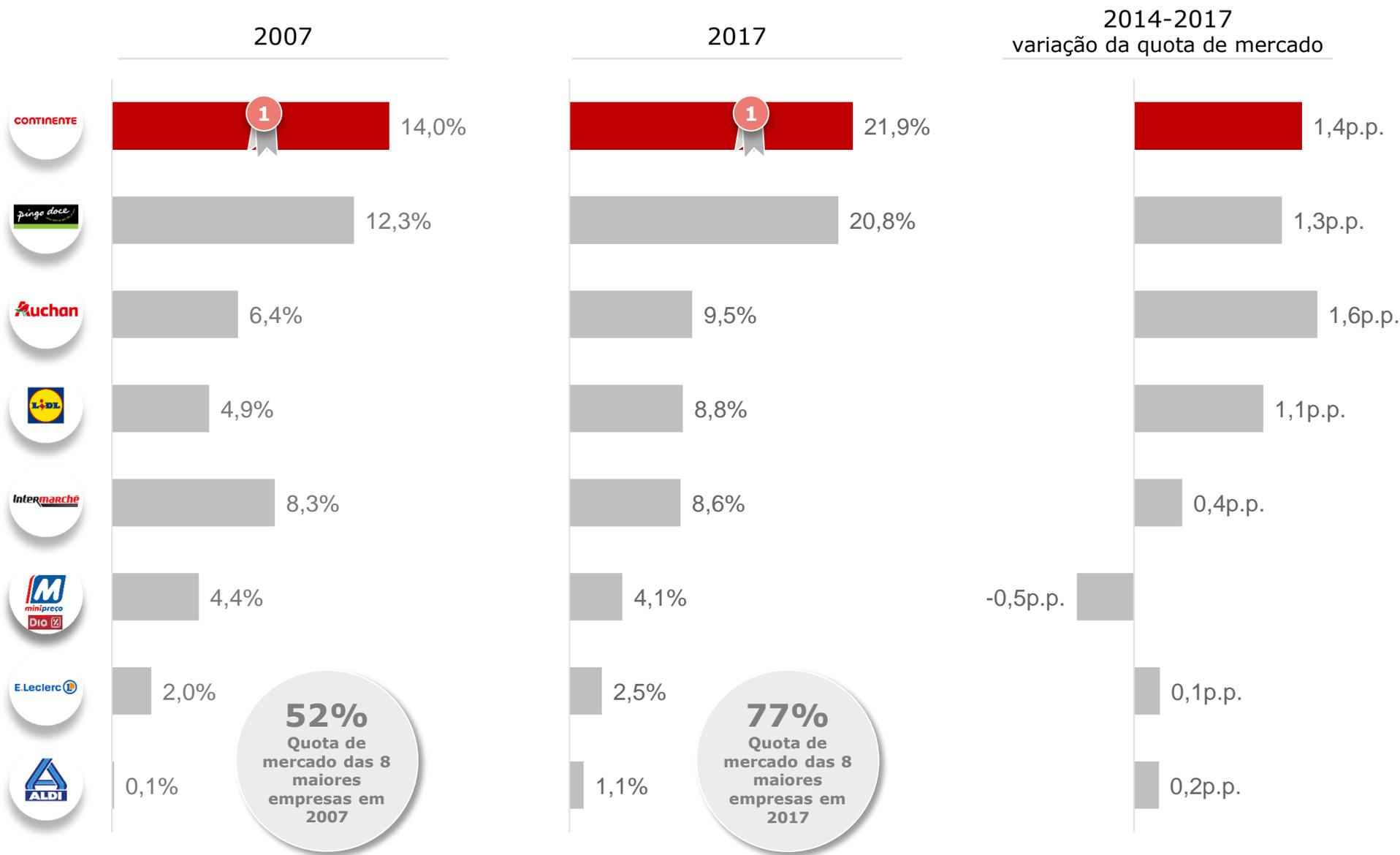
(2) Concorrente está presente no formato, embora presença não seja representativa: Pingo Doce opera 9 Hipermercados, E-Leclerc opera 2 lojas de proximidade e começou recentemente uma operação de comércio eletrónico.

(3) Jerónimo Martins anunciou em Abril de 2018 que irá explorar uma parceria com uma plataforma de comércio eletrónico (Mercadão).

(4) Auchan lançou um programa de crescimento em proximidade no início de 2017.

Fonte: Informação da empresa, PlanetRetail RNG, CaixaBank BPI.

A Sonae MC tem Demonstrado a sua Capacidade para Ganhar Quota de Mercado



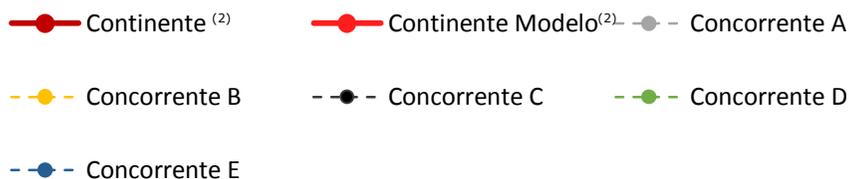
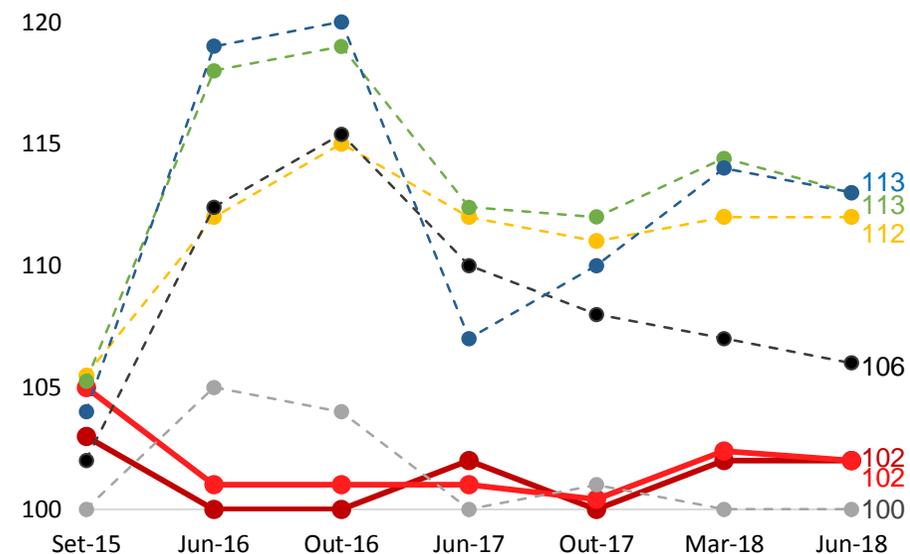
Nota: Rankings excluem grandes armazéns dada a sua oferta de produtos muito específica.

Fonte: PlanetRetail RNG respeitante a Maio 2018.

Um líder em Preços num Mercado Altamente Competitivo e Promocional

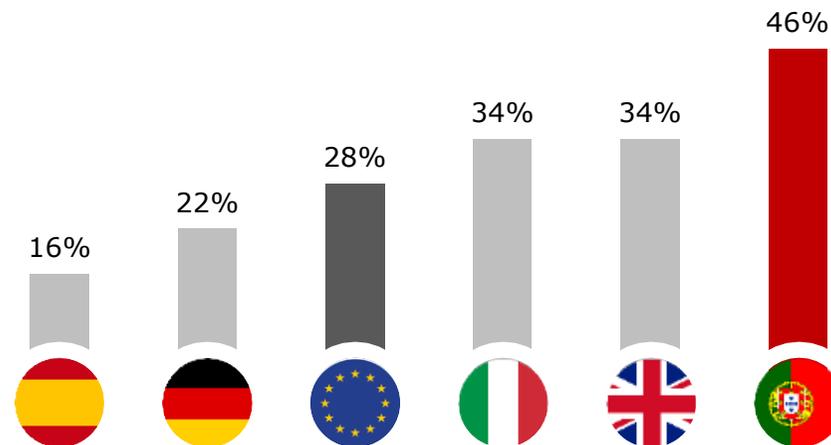
A Sonae MC é consistentemente um líder em preço...

Índice de preços do cabaz-tipo da DECO⁽¹⁾



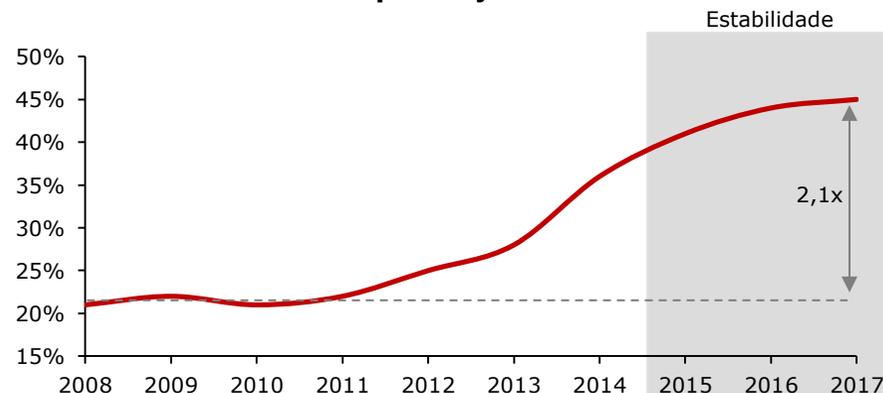
... num mercado caracterizado por forte ação promocional

Incidência de vendas em promoção - % das vendas, 2017



... apesar da atividade promocional ter estabilizado

Incidência de vendas em promoção - % das vendas



(1) Preços do cabaz-tipo indexados ao operador que pratica os preços mais baixos.
 (2) O preço da DECO para o Continte e o Continte Modelo exclui as promoções atribuídas através do cartão de cliente (mínimo de 2% de desconto anual).

Fonte: Nielsen; DECO (Associação dos Consumidores Portugueses) respeitante a Junho de 2018.

Abordagem Multi-Formato e Omni-Canal para Capturar Todas as Ocasões de Compra

87% DA ÁREA DE VENDA



HIPERMERCADO URBANO



GRANDE SUPERMERCADO



SUPERMERCADO DE PROXIMIDADE



LOJA DE PROXIMIDADE (FORMATO MAIS PEQUENO) (FRANCHISE)

Formato	HIPERMERCADO URBANO	GRANDE SUPERMERCADO	SUPERMERCADO DE PROXIMIDADE	LOJA DE PROXIMIDADE (FORMATO MAIS PEQUENO) (FRANCHISE)
Ano de abertura	1985	1989	1997	2011
% da área de venda alimentar total da Sonae MC	~38%	~38%	~17%	~7%
# de lojas	41	132 ⁽¹⁾	101	293
# de lojas abertas nos últimos 2 anos (2016-17; líquido)	1	1	44	90
Área de venda média por loja ('000 m ²)	~6,8	~2,1	~1,2	~0,2
Oferta (% área de venda)				n/a
# média de SKUs ('000)	~35	~16	~9	~2
# média de SKUs de marca própria ('000)	~10	~4	~3	~1
Crescimento Like-for-Like (2016, 2017, 1S18)	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo



Nota: Os dados de lojas da Sonae MC são respeitantes a Junho de 2018. Informação relativa a número de SKUs calculada com base na média mensal em 2017.

(1) Número inclui 9 lojas Continente Modelo em regime de *franchise* nos Açores.

Fonte: Informação da empresa.

O Continente Reinventou o Hipermercado, focando-se nos Grandes Centros Urbanos

Formato das lojas

- Hipermercados urbanos localizados em centros comerciais de excelência (22 de 41 lojas⁽¹⁾) ou em zonas comerciais independentes
- “Lojas-destino” localizadas em áreas urbanas de alta densidade populacional, dificilmente replicáveis
- Diferenciação através de preço, variedade e produtos frescos

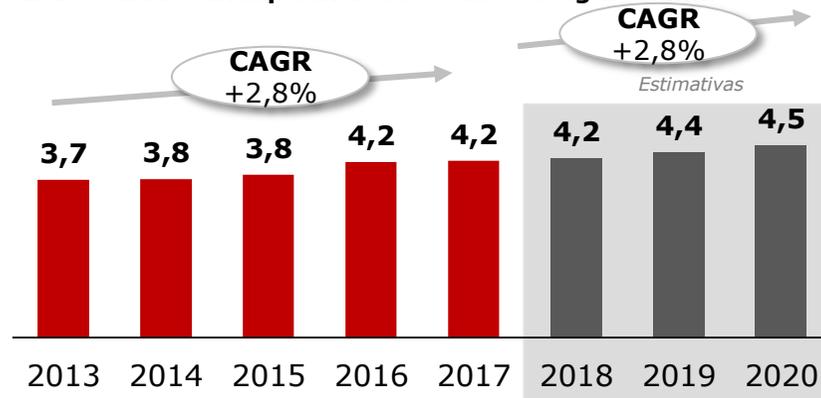
Exemplos de lojas Continente



(1) Os dados de lojas da Sonae MC são respeitantes a Junho de 2018.
 Fonte: Informação da empresa, PlanetRetail RNG respeitantes a Maio de 2018.

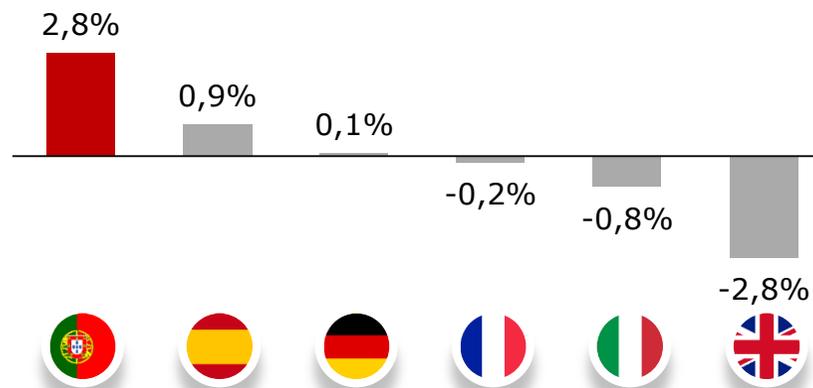
Hipermercados continuam a ter sucesso em Portugal (impulsionados pelo Continente)...

Total de vendas em hipermercados em Portugal – €mm



... ao contrário de muitos outros mercados

Total de vendas em hipermercados – CAGR 2013-17



Contidente Bom Dia é um Formato de Proximidade Moderno com Forte Potencial de Crescimento Adicional

Formato das lojas

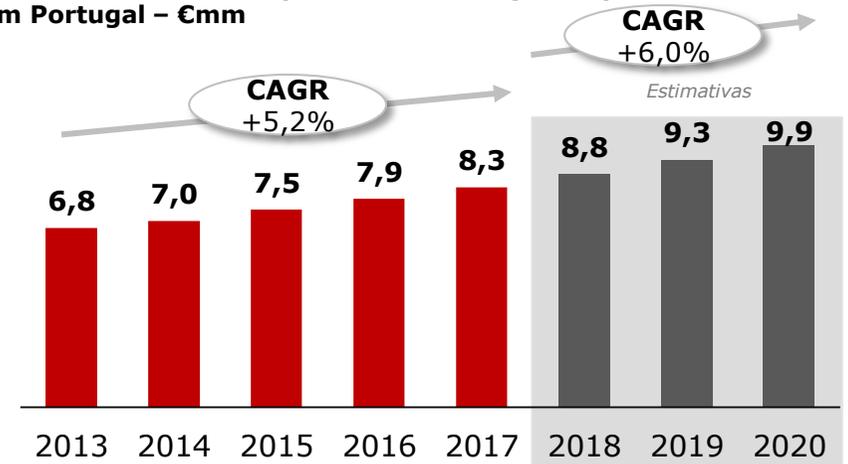
- Supermercados de proximidade em áreas de alta densidade populacional, maioritariamente em cidades
- Conceito moderno baseado na qualidade e variedade de produtos frescos, dirigido a compras diárias
- Elevado nível de serviço
- 101 lojas⁽¹⁾ das quais bastantes têm estacionamento disponível (pouco usual comparado com outras lojas de proximidade)



(1) Os dados de lojas da Sonae MC são respeitantes a Junho de 2018.
 Fonte: Informação da empresa, PlanetRetail RNG respeitante a Maio de 2018.

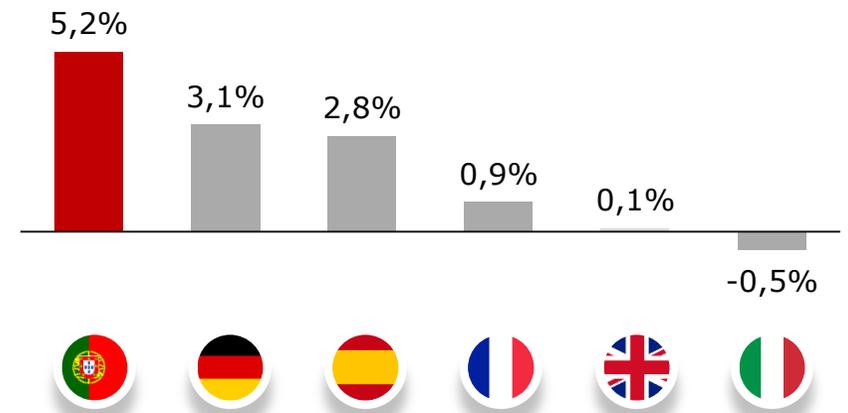
O mercado de lojas de proximidade em Portugal demonstra um crescimento sólido...

Total de vendas em supermercados e lojas de proximidade em Portugal – €mm



... mais elevado que outros mercados europeus

Total de vendas em supermercados e lojas de proximidade – CAGR 2013-17



A Sonae MC é o Líder em Comércio Eletrónico para Retalho Alimentar em Portugal



ENTREGA
AO
DOMICÍLIO



APP NO
TELEMÓVEL



CLICK &
COLLECT



DRIVE
THROUGH



ENTREGA
NO DIA



- Opera desde 2001 e é o líder de mercado em Portugal: **~70% quota de mercado**
- Cobertura nacional: **>500.000 clientes registados**
- Extensa variedade: **+50.000 SKUs**
- **Preço, promoções e cartão de cliente** – os mesmos benefícios que nas lojas
- **App no telemóvel:** ~78.000 clientes registados, representando ~20% das vendas online
- Capacidade de alavancar a loja através de **“click & collect”**
- Opção **“drive-through”** disponível em Lisboa, Porto e Algarve
- **Entrega em todo o país no próprio dia** (7 dias/semana)

Portefólio Diversificado de Formatos Adjacentes Rentáveis que Complementam a Rede de Retalho Alimentar



Wells



go natural



B.A.G.G.A.



note



ZU



Maxmat

13% ÁREA DE VENDAS



Descrição	PARA-FARMÁCIAS	SUPERMERCADOS E RESTAURANTES BIOLÓGICOS	CAFETARIAS	MATERIAL ESCOLAR, LIVROS E PRESENTES	PRODUTOS PARA ANIMAIS E SERVIÇOS VETERINÁRIOS	RETALHO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E BRICOLAGE	
Ano de abertura	2005	2005	2005	2007	2014	1995	
# lojas	Próprias	200	37 (10 / 27) ⁽²⁾	129	38	9	31
	Em <i>franchise</i>	28	1 (0 / 1) ⁽²⁾	7	6	-	-
# de lojas abertas nos últimos 2 anos⁽¹⁾ (2016-17; líquido)	55	7 (1 / 6) ⁽²⁾	18	11	8	1	
Área média (m²)	~100	~260 / 60 ⁽²⁾	~60	~210	~100	~2.000	
# médio de SKUs ('000)	~2	~3	~0,4	~3	~1	~11	
Crescimento Like-for-Like (2016, 2017, 1S18)	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	
Conceito	<ul style="list-style-type: none"> Para-farmácias, incluindo saúde, produtos de beleza e bem-estar Saúde ótica 	<ul style="list-style-type: none"> Cadeia de supermercados e restaurantes de produtos biológicos Plano de expansão ambicioso com várias aberturas / aquisições nos últimos anos 	<ul style="list-style-type: none"> Cafetarias urbanas, complementando a sua oferta com refeições simples Foco em café, pastelaria e padaria, num ambiente confortável 	<ul style="list-style-type: none"> Material escolar, livraria e presentes Complementado por serviços como correio, "payshop" e serviços de impressão 	<ul style="list-style-type: none"> Comida, produtos e serviços para animais de estimação Serviços incluem limpeza e veterinária 	<ul style="list-style-type: none"> Discounter nos segmentos de bricolage, construção e jardinagem 	

Nota: Dados de lojas da Sonae MC respeitantes a Junho de 2018. A Sonae MC detém participação de 51% dos restaurantes Go Natural. A Sonae MC detém 50% da Maxmat.

(1) Inclui lojas em regime de *franchise*.

(2) Divisão refere-se ao número, aberturas e tamanho médio de supermercados / restaurantes.

Fonte: Informação da empresa.

O Continente é uma Marca Muito Forte em Portugal com 100% de Notoriedade

Marca reconhecida e de grande confiança

- **100% de notoriedade da marca** em Portugal, acima de qualquer outra marca⁽¹⁾
- **#1 em "Top of Mind"**⁽¹⁾
- **80%** das famílias portuguesas fazem compras regulares nas nossas lojas⁽²⁾
- **A maior comunidade de seguidores no Facebook em Portugal** entre as marcas corporativas (~2m de fãs)⁽³⁾
- *Continente* votado por **16 anos consecutivos** como a **"Marca de Maior Confiança"** no Retalho Alimentar⁽⁴⁾
- **Forte envolvimento social com a comunidade**, ambiente e causas sociais
- **Múltiplos prémios** e distinções em áreas como a atratividade do local de trabalho e a liderança de RH



(1) Baseado num estudo do Instituto de Marketing Research (IMR) a pedido da Sonae.
(2) Estimativa da empresa.
(3) Baseado num relatório da Socialbakers.
(4) Reader's Digest respeitante a Março 2017.

Fonte: Informação da empresa.

Múltiplos projetos de envolvimento comunitário



Patrocínio à Seleção Nacional de Futebol



Festival de Comida no Porto (>500.000 pessoas)



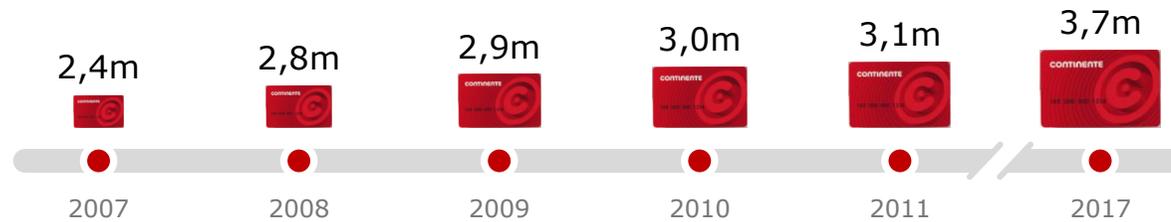
Várias causas de solidariedade (Missão Continente)



Mega-Picnic em Lisboa

Um Programa Único de Fidelização com uma Incomparável Base de Clientes, Cobrindo ~85% das Famílias Portuguesas

Crescente número de contas de fidelização ativas⁽¹⁾



Características fundamentais

- ~85% de penetração nos agregados familiares⁽²⁾
- ~88% das vendas da Sonae MC são feitas utilizando o cartão de fidelização Continente
- Utiliza o euro como "moeda" (não pontos) – garantido **desconto mínimo em dinheiro de 2%** nas compras anuais
- **Parcerias** com **líderes** de outras áreas relevantes para as despesas familiares⁽³⁾
- Nova **aplicação móvel digital lançada** em Fevereiro de 2018 que já conta com mais de 400.000 utilizadores

Exemplos de marcas de parceiros⁽³⁾ – Mais de 2.000 Postos de Venda

Combustível



"Media"



Transporte Aéreo



Banca



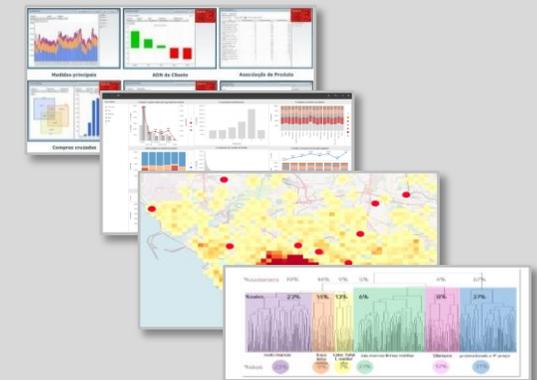
"Fast-food"



Decisões onde informação do programa de fidelização é chave

- ✓ Direcionar a **estratégia de clientes** (captação e retenção)
- ✓ Customizar (e personalizar) a **atividade promocional**
- ✓ Melhorar a **gestão da gama de produtos** oferecidos
- ✓ Suportar **ampliações e adaptações** das lojas
- ✓ Orientar **inovação de produtos**

(...) e MUITO MAIS



(1) Com compras nos últimos 12 meses.
(2) Estimativa da empresa considerando um universo de 4,1 milhões de famílias em Portugal
(3) Atualmente tem 19 parceiros em diferentes sectores.

Cultura de Eficiência e Inovação, com as Competências de Topo na Gestão da Cadeia de Valor

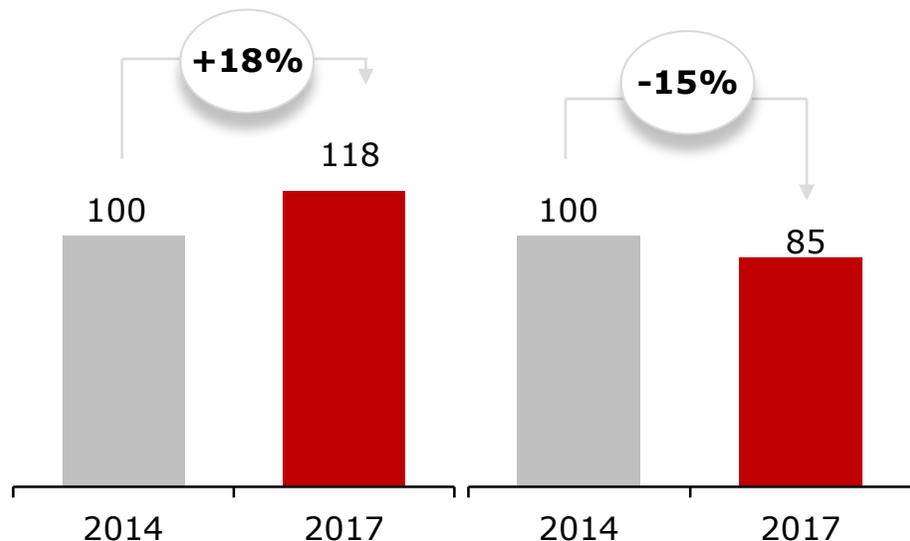


Exemplos Selecionados de Eficiência de Custos

Custos com logística – Índice de base 100: 2014

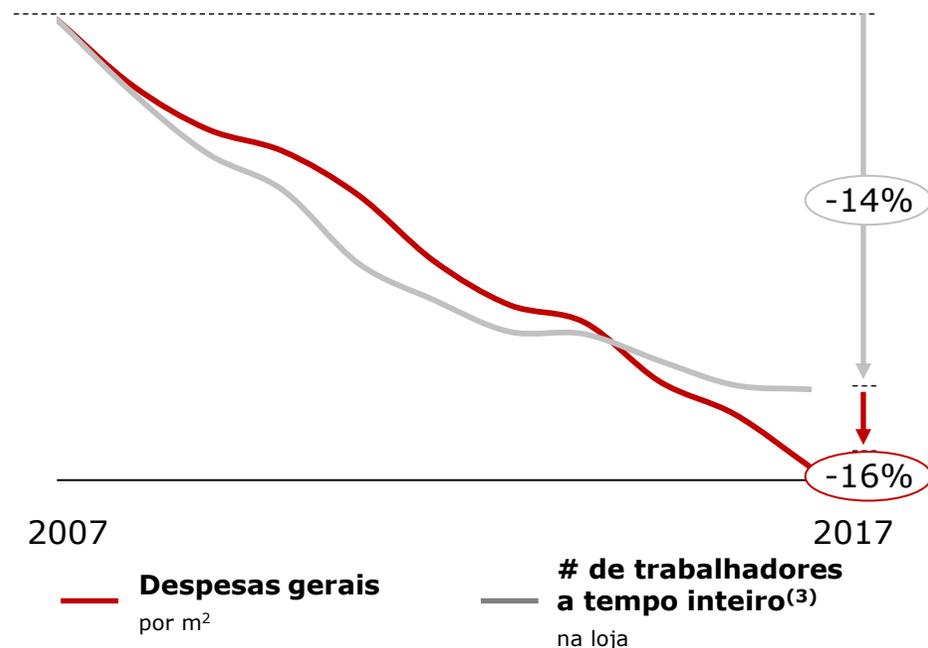
Enquanto a complexidade logística por artigo⁽¹⁾ aumentou...

... os custos variáveis⁽²⁾ diminuíram



Custos de operação das lojas

Historial de redução dos custos de operação em loja



Nota: Dados da equipa de gestão não auditados.

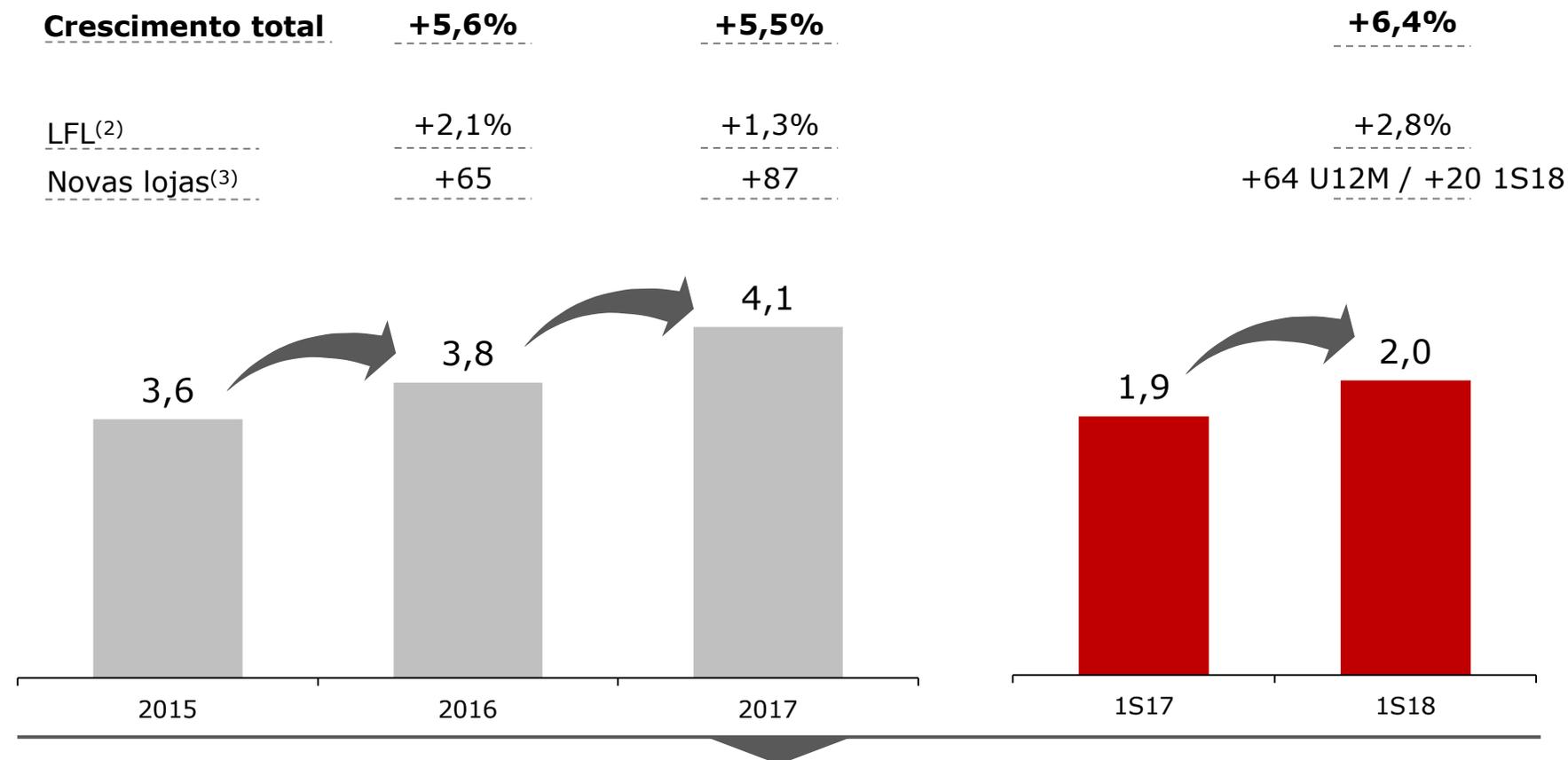
(1) Medida de produtividade baseada no número de caixas transportadas por hora tendo apenas em consideração o impacto de fatores externos na logística. Fatores externos incluem procura, formato de loja, conjunto de produtos, etc.

(2) Custos diretamente relacionados com operações de logística que dependem das caixas ou peso transportado (exemplos: trabalhadores, materiais, operadores terceiros, custos de transporte).

(3) Despesas com trabalhadores a tempo inteiro e despesas gerais de lojas comparáveis; preços constantes de 2007; despesas gerais excluem rendas, eletricidade, sacos de compras e custos centrais.

Fonte: Informação da empresa.

Evolução de vendas⁽¹⁾ (€mm)



- **Todos os formatos observaram um crescimento LFL positivo em 2016, 2017 e 1S 2018**
- **Estimam-se aberturas de novas lojas a um ritmo semelhante aos anos mais recentes**

Nota: Informação financeira baseada em demonstrações financeiras combinadas anuais e semestrais não-auditadas e preliminares do potencial perímetro da OPV.

(1) Vendas: total de receita da venda de produtos e serviços.

(2) Like-for-like (LFL): números da equipa de gestão; vendas de lojas próprias que operam dentro de condições semelhantes em meses comparáveis tanto no período atual, como no período passado comparável, e exclui lojas abertas, encerradas ou que sofreram remodelações significativas num dos períodos. O crescimento de vendas LFL comparado com o período anterior é expresso em percentagem.

(3) Adições líquidas excluindo franchisees.

Fonte: Informação da empresa.

Rentabilidade (€m)

	2015	2016	2017	1S17	1S18
EBITDAR ajustado⁽¹⁾	361	375	395	166	178
<i>Margem (% do volume de negócios)</i>	9,9%	9,8%	9,7%	8,9%	9,0%
Rendas	(62)	(84)	(94)	(46)	(50)
EBITDA ajustado⁽²⁾	299	291	301	120	128
<i>Margem (% do volume de negócios)</i>	8,2%	7,6%	7,4%	6,4%	6,5%
Propriedade de ativos imobiliários⁽³⁾	62%	51%	49%	51%	49%

Destaques

- Margem EBITDAR ajustada⁽⁴⁾ estabilizou após:
 - Reposicionamento de preço
 - Impacto de novas lojas
 - Custos com pessoal mais elevados
 - + Eficiência de custos
- Margem EBITDAR ajustada⁽⁴⁾ aumentou ligeiramente em 1S18
- Aumento de rendas devido às transações de *sale & leaseback*
- Margem EBITDA ajustada⁽⁴⁾ impactada pelo aumento das rendas
- Como evidenciado nos resultados do 1º semestre, a margem EBITDA ajustada estabilizou

Nota: Informação financeira baseia-se em demonstrações financeiras combinadas anuais e semestrais preliminares e não auditadas para o potencial perímetro da OPV.

EBITDA: resultado antes de juros, impostos, dividendos, ganhos/perdas de joint ventures e associados, depreciações e amortizações, provisões, perdas por imparidades e ganhos/perdas líquidas de capital resultantes de alienações e desvalorizações de activos fixos tangíveis, excluindo ganhos líquidos resultantes das transações de *sale & leaseback*.

(1) EBITDAR ajustado = EBITDA ajustado antes de rendas de ativos imobiliários.

(2) EBITDA ajustado = EBITDA excluindo itens não recorrentes (ganhos/perdas líquidos resultantes das transações de *sale & leaseback*).

(3) Propriedade de ativos imobiliários calculada como a percentagem da área de venda detida pela Sonae MC sobre total de área de venda (valores respeitantes ao final do ano).

(4) Margem EBITDA ajustada e margem EBITDAR ajustada significa EBITDA ajustado e EBITDAR ajustado, respetivamente, em percentagem da receita (vendas e serviços prestados).

Fonte: Informação da empresa.

Forte Programa de Investimento Focado na Rede Existente de Lojas e na Abertura de Novas Lojas

Evolução do investimento (Capex)

€m	2015	2016	2017
Capex de manutenção	(81)	(107)	(95)
Capex de otimização	(31)	(36)	(40)
Capex de expansão	(38)	(100)	(84)
Capex bruto⁽¹⁾	(150)	(243)	(219)
<i>Sale & leaseback⁽²⁾</i>	133	149	25
Capex líquido⁽³⁾	(17)	(94)	(194)

3 tipos de capex para melhorar a performance

- **Capex de manutenção:** investimentos para manter e remodelar lojas existentes e investimentos em áreas como IT, armazém, logística e comércio electrónico
- **Capex de otimização:** investimentos para modificar as lojas significativamente ou otimizar a experiência do cliente. Este tipo de investimento vai além de uma mera remodelação de loja
- **Capex de expansão:** investimentos para a abertura de novas lojas, incluindo investimentos imobiliários
- **“Reciclagem” de capital:** programa de *sale & leaseback*, com o objetivo de deter ~45% dos ativos imobiliários em Dezembro de 2018

Nota: Informação financeira ajustada para reflectir o perímetro da potencial OPV. A informação financeira é preliminar, não auditada e está sujeita a confirmação final.

(1) Capex bruto: capex de manutenção + capex de otimização + capex de expansão.

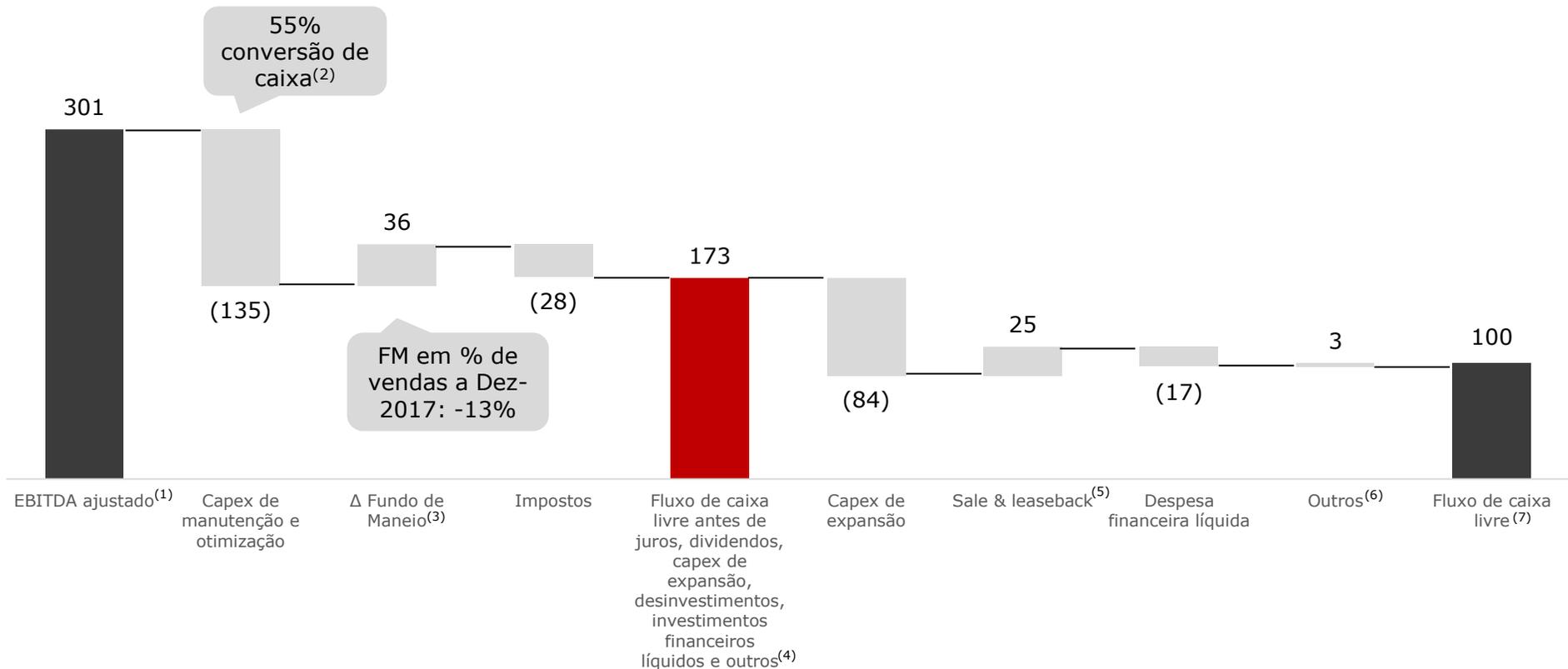
(2) Valor líquido contabilístico.

(3) Capex líquido: capex bruto - desinvestimentos decorrentes de operações de *sale & leaseback* (valor líquido contabilístico de propriedades de retalho vendidas em operações de *sale & leaseback*).

Fonte: Informação da empresa.

Sólida Geração de Fluxo de Caixa

2017, €m



Nota: Informação financeira foi ajustada para reflectir o perímetro da potencial OPV. A informação financeira é preliminar, não auditada e está sujeita a confirmação final.

Capex de manutenção: investimentos para manter e remodelar lojas existentes e investimentos em áreas como IT, armazém, logística e comércio electrónico.

Capex de otimização: investimentos para modificar as lojas significativamente ou otimizar a experiência do cliente. Este tipo de investimento vai além de uma mera remodelação de loja.

Capex de expansão: investimentos para a abertura de novas lojas, incluindo investimentos imobiliários.

EBITDA significa lucro antes de juros, impostos, dividendos, alocação de lucro ou perdas de associados e joint ventures, depreciação e amortização, provisões e perdas por imparidade e ganhos/perdas líquidas de capital em vendas/eliminações de activos tangíveis excluindo ganhos líquidos em transações de *sale & leaseback*.

(1) EBITDA ajustado: EBITDA excluindo itens não recorrentes (ganhos/perdas de capital de transações de *sale & leaseback* de ativos imóveis).

(2) Conversão de caixa: EBITDA ajustado, menos capex de manutenção e otimização, dividido por EBITDA ajustado.

(3) Fundo de maneio: inventário + dívida de clientes - dívida a fornecedores + outros activos e passivos (excluindo empréstimos obtidos de interesses não minoritários). Variação comparativamente ao final do ano anterior.

(4) Fluxo de caixa antes de juros, dividendos capex de expansão, desinvestimentos, investimentos líquidos, e outros = EBITDA ajustado + capex de manutenção + capex de otimização + Δ de fundo de maneio + despesas de impostos.

(5) Valor contabilístico líquido.

(6) Outros inclui itens não-recorrentes (ganhos/perdas de capital de transações de *sale & leaseback* em ativos imóveis, resultados de associados e joint ventures, interesses minoritários e outros proveitos de investimentos).

(7) Fluxo de caixa livre = EBITDA ajustado - Δ de fundo de maneio - despesa de impostos - capex líquido total - despesas financeiras líquidas + outros.

Fonte: Informação da empresa.

1

Investir em crescimento rentável

- LFL⁽¹⁾
- Novas lojas
- Eficiência

2

Garantir estrutura de capital conservadora

- Dez-2018 dívida líquida⁽²⁾ / EBITDA ajustado⁽³⁾ de cerca de 2x

3

Dividendo atrativo

- Objetivo de rácio de pagamento de dividendos:
 - 40-50% do resultado líquido ajustado, após interesses minoritários

(1) *Like-for-Like*: estimativas da equipa de gestão, vendas de lojas que operavam nas mesmas condições nos meses comparáveis tanto do período em causa como do seguinte, e exclui aberturas, encerramentos e lojas que sofreram grandes reformas. Crescimento LFL corresponde à variação de vendas LFL comparada com o período anterior, expressado em percentagem.

(2) Dívida líquida: dívida financeira (empréstimos, obrigações e outros), subtraído de efetivo em caixa, depósitos bancários e investimentos correntes.

(3) EBITDA: ganhos antes de juros, impostos, desvalorizações, amortizações, provisões, perdas por imparidades, dividendos e ganhos/perdas líquidas de capital resultantes de alienações e desvalorizações, excluindo ganhos líquidos resultantes das transações de *sale & leaseback* e ganhos/perdas resultantes do método de equivalência patrimonial. EBITDA ajustado = EBITDA excluindo itens não recorrentes (ganhos/perdas líquidos de capital resultantes das transações de *sale & leaseback*).

Pilares estratégicos fundamentais

A Diferenciação em atributos e preferências críticos para os consumidores	Impulsionar o tráfego em loja e tamanho do cabaz
B Alavancar os processos operacionais	Manter perfil exemplar de eficiência vs. concorrentes
C Explorar as maiores oportunidades do mercado	Antecipar tendências para assegurar crescimento acima do mercado

Áreas principais de foco

- ✓ Melhorar **percepção de valor** pelo cliente
- ✓ Otimizar a oferta de **produtos frescos**
- ✓ Programa de transformação da oferta de **marca própria**
- ✓ Expandir na área da **alimentação saudável**
- ✓ Contínua **otimização da rede de lojas**
- ✓ **Eficiência e eficácia**
- ✓ Comércio eletrónico & digital
- ✓ Lojas de proximidade
- ✓ Saúde & Bem-estar

Reforçar...

Liderança de mercado



Crescimento rentável



Envolvimento social

Suportado por: **inovação, análise de dados**, e uma **equipa de gestão extremamente motivada**

Síntese de Mensagens Chave

- Líder incontestável em **retalho alimentar em Portugal**, com uma **visão única sobre os interesses dos consumidores** graças ao seu **programa de fidelização** (3,7m de contas ativas)
- **Negócio multi-formato e omni-canal**, incluindo:
 - **Formato de hipermercado diferenciado e com um forte desempenho**, com lojas localizadas em **áreas urbanas de alta densidade populacional**
 - Oportunidade significativa para **abrir lojas de proximidade**
 - **~70% de quota de mercado em comércio eletrónico de produtos de retalho alimentar**
- **30 anos de historial de crescimento consistente**, com um forte *momentum* atual
- **Perfil de rentabilidade exemplar**, com uma clara aposta em eficiência
- **Equipa extremamente dedicada e experiente** – motivada para as oportunidades de crescimento que se avizinham
- **Forte envolvimento social** com a comunidade



Disclaimer

O presente documento foi preparado exclusivamente para fins meramente informativos e não consubstancia uma oferta ou solicitação de oferta para comprar ou vender valores mobiliários. Este documento não deverá ser interpretado como constituindo um prospeto ou documento de oferta e o mesmo não deverá ser utilizado, nem deverá nele ser depositada indevida confiança, para a tomada de qualquer decisão, realização de qualquer contrato, compromisso ou ato, relativamente a qualquer proposta de transação ou outro.

Este documento, e a análise nele contida, foi preparado com base em determinados pressupostos e informações obtidos da Sonae SGPS, S.A. (a "Sociedade") e/ou de outras fontes. Nem o Barclays Bank PLC, BNP Paribas e Deutsche Bank AG, Sucursal de Londres (os "Bancos"), a Sociedade, nem qualquer uma das respetivas subsidiárias, dos seus administradores, membros, funcionários, trabalhadores ou agentes, fazem qualquer declaração, garantia ou compromisso, expressa ou implicitamente, sobre a imparcialidade, razoabilidade, adequação, exatidão ou completude das informações, das declarações ou das opiniões, qualquer que seja a sua fonte, contidas neste documento bem como de qualquer informação oral fornecida que com este esteja relacionada, ou de quaisquer dados que possa gerar, e não assumem, por isso, qualquer tipo de obrigação ou responsabilidade (seja direta ou indireta, contratual, extracontratual ou outra) em relação a qualquer dessas informações.

As informações e opiniões contidas neste documento são fornecidas com referência à data do documento, estão sujeitas a alterações sem aviso prévio e não pretendem conter todas as informações que possam ser necessárias para avaliar a Sociedade. As informações contidas neste documento estão no formato de rascunho e não foram verificadas por uma entidade independente. Os Bancos, a Sociedade e as respetivas subsidiárias, os seus administradores, membros, funcionários, trabalhadores ou agentes, renunciam expressamente a toda e qualquer responsabilidade que possa resultar da informação deste documento e/ou dos erros ou omissões nele contidos. Nem os Bancos, a Sociedade, nem as respetivas subsidiárias, os seus administradores, membros, funcionários, trabalhadores ou agentes, fazem qualquer declaração, garantia ou compromisso, expressa ou implicitamente, de que qualquer transação tenha sido ou possa vir a ser efetuada nos termos ou forma previstos neste documento, ou quanto à realização ou razoabilidade de projeções futuras, metas de gestão, estimativas, perspetivas de crescimento ou resultados, se os houver.

As informações contidas neste documento não pretendem ser exaustivas e não foram sujeitas a nenhuma auditoria ou revisão por entidade independente. Esta apresentação contém informações financeiras combinadas preparadas para o perímetro dos negócios que se propõe serem objeto de pedido de admissão à negociação em mercado regulamentado. Esta informação financeira é preliminar, não foi auditada e está sujeita a alterações. Não deverá ser depositada confiança indevida nas referidas informações financeiras.

Uma parte significativa das informações contidas nesta apresentação é baseada em estimativas ou expectativas da Sociedade, e não há garantias de que essas estimativas ou expectativas sejam ou venham a ser exatas. As estimativas internas da Sociedade não foram verificadas por um especialista externo, e a Sociedade não pode garantir que entidades terceiras, usando métodos de recolha, análise ou processamento de informações e dados de mercado diferentes, obteriam ou gerariam os mesmos resultados.

Declarações contidas no documento, incluindo aquelas relativas ao futuro possível ou presumido ou outro desempenho da Sociedade ou do seu sector ou outras projeções de crescimento, constituem declarações relativas ao futuro. Pela sua natureza, estas declarações envolvem riscos conhecidos e desconhecidos, incertezas, suposições e outros fatores, uma vez que se relacionam com eventos e dependem de circunstâncias que ocorrerão no futuro, estando ou não fora do controle da Sociedade. Tais fatores podem fazer com que os resultados, desempenho ou desenvolvimentos reais não coincidam materialmente com aqueles expressos ou implícitos em tais declarações prospectivas. Consequentemente, não pode haver garantia de que estas declarações relativas ao futuro venham a revelar-se corretas. Pelo que, não deverá ser depositada confiança indevida nas referidas declarações. Estas declarações têm como referência temporal, apenas, a data do documento e nem os Bancos nem a Sociedade assumem qualquer obrigação de atualizar as referidas declarações. O desempenho passado não garante ou prevê o desempenho futuro. Além disso, os Bancos, a Sociedade e respetivas subsidiárias, os seus administradores, membros, funcionários, trabalhadores ou agentes, não assumem qualquer obrigação de rever, atualizar ou confirmar as expectativas ou estimativas ou de proceder à revisão de quaisquer declarações prospectivas em resultado de novas informações, eventos futuros ou de qualquer outra alteração, ainda que relativas ao conteúdo da apresentação.

Este documento e quaisquer materiais distribuídos em conexão com o mesmo não são dirigidos ou destinados à distribuição ou utilização por qualquer pessoa ou entidade que seja cidadã, residente ou se encontre localizada em qualquer localidade, estado, país ou outra jurisdição onde tal distribuição, publicação, disponibilidade ou utilização possa ser contrária à lei ou regulamento ou que exija qualquer registo ou licenciamento nessa jurisdição. Este documento não constitui uma oferta de venda ou solicitação de uma oferta de compra de quaisquer valores mobiliários nos Estados Unidos. Os valores mobiliários aqui mencionados não foram, e não serão, registados ao abrigo do Securities Act de 1933, tal como alterado (o "Securities Act") e não podem ser oferecidos ou vendidos nos, ou para os, Estados Unidos, exceto por força da aplicação de uma isenção aos requisitos de registo do Securities Act. Nos Estados Unidos, este documento é dirigido exclusivamente a pessoas relativamente às quais se possa razoavelmente crer serem "compradores institucionais qualificados", tal como definido na Rule 144A do Securities Act. O documento não poderá ser reproduzido, redistribuído, publicado ou transmitido, direta ou indiretamente, a qualquer pessoa na Austrália, Canadá, Japão ou qualquer jurisdição onde tal possa ser ilegal.

No âmbito do Espaço Económico Europeu, esta apresentação é realizada e dirigida exclusivamente a pessoas que sejam "investidores qualificados" nos termos do disposto na alínea (e) do n.º 1 do artigo 2.º da Diretiva 2003/71/CE ("Diretiva dos Prospetos"), e quaisquer alterações a esta, incluindo a Diretiva 2010/73/EU, tal como transposta nos Estados Membros do Espaço Económico Europeu ("Investidores Qualificados"). Estes materiais não constituem um prospeto nos termos do Código dos Valores Mobiliários nem uma oferta para adquirir valores mobiliários.

Esta apresentação é facultada exclusivamente para fins meramente informativos e não constitui um documento de oferta ou uma oferta ao público de valores mobiliários no Reino Unido à qual a secção 85 do Financial Services and Markets Act 2000 do Reino Unido (conforme alterado pelo Financial Services Act 2012 do Reino Unido) se aplique. Esta apresentação não pretende fornecer as bases para qualquer avaliação de quaisquer valores mobiliários e não deve ser entendida como uma recomendação de que qualquer pessoa deve subscrever ou adquirir quaisquer valores mobiliários. No Reino Unido, esta apresentação é realizada e dirigida exclusivamente a pessoas que sejam cumulativamente: (i) Investidores Qualificados; e (ii) pessoas que se enquadram na definição contida no n.º 5 do artigo 19.º do Financial Services and Markets Act 2000 (Promoção Financeira) Order 2005 (a "Order") ou outras pessoas a quem essa comunicação possa ser feita de forma legal de acordo com a Order; ou (iii) entidades com elevado património financeiro, associações e parcerias não constituídas como sociedades ou trustees de trusts de alto valor, tal como previsto nas alíneas (a) a (d) do n.º 2 do artigo 49º da Order (todas estas pessoas, em conjunto, referidas como "Pessoas Relevantes"). Qualquer investimento ou atividade de investimento a que esta comunicação diga respeito está disponível apenas para as Pessoas Relevantes e tal investimento ou atividade de investimento será realizado por Pessoas Relevantes.