



SONAE/  
RELATÓRIO  
& CONTAS  
2010

SONAE

SONAE/  
RELATÓRIO  
DE GESTÃO  
2010

## Na Sonae...



PRÉMIO CIDADANIA  
DAS EMPRESAS  
E ORGANIZAÇÕES



retail technology  
awards europe  
EuroCIS/Düsseldorf - 2 March 2010



reddot design award



European Agency  
for Safety and Health  
at Work



Healthy Workplaces



Junior  
Achievement®

A Member of JA Worldwide

Portugal | Aprender a Empreender

### O ambiente vem em primeiro

Em 2010, os nossos valores ambientais foram reconhecidos pela sua excelência. O Sonae Maia Business Centre recebeu o prémio *LEED Gold* e o Projecto Equipa Worten Equipa foi também reconhecido pela sua contribuição para um ambiente melhor.

### Contribuímos para melhorar a comunidade

Na Sonae levamos a sério as nossas responsabilidades. Devido à dedicação da nossa equipa a um conjunto de causas sociais fomos galardoados com vários prémios de prestígio como o *Companies Citizenship Award* e os prémios *Eficácia* Ouro e Prata em Responsabilidade Social.

### Sabemos que a liderança de amanhã começa hoje

Promovemos a criatividade e a inovação em toda a organização, pois acreditamos que a inovação é um forte determinante do sucesso futuro. Os esforços da Sonae e da SonaeCom no campo da inovação foram reconhecidos com o *InAVation* e o *Retail Technology Awards Europe*. A nossa imagem foi também galardoada com o prémio *Reddot Design Award*.

### Transformamos risco em oportunidades

Acompanhamos continuamente a nossa exposição ao risco com vista a detectar novas oportunidades de expansão dos nossos negócios. Como resultado dos nossos esforços no campo da gestão de risco, a Sonae SR recebeu o prémio *European Risk management Award* de 2010 em Risco Estratégico.

### Não comprometemos a Qualidade

Dedicamo-nos a oferecer os melhores produtos e serviços a um preço justo e os nossos esforços têm sido continuamente reconhecidos por parte dos nossos clientes. Orgulhamo-nos em deter um número significativo de prémios *Superbrand* e *Marca de Confiança*.

### Garantimos que as pessoas vêm em primeiro

Na Sonae não comprometemos no que toca à segurança das nossas pessoas e em 2010 recebemos com orgulho o Prémio de Boas Práticas Europeu *Safety and Health at Work*. O nosso esforço para promover a liderança e o empreendedorismo, tendo sido galardoada com o prémio *Junior Achievement*.

## Principais objectivos alcançados em 2010

<p><b>Operações</b> Reforçar a nossa posição como líder de mercado e fortalecer a nossa presença nos mercados internacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuámos a conquistar quota de mercado aos nossos concorrentes</li> <li>▪ Maximizámos os <i>cash flows</i> dos nossos investimentos</li> <li>▪ Reforçámos a internacionalização</li> <li>▪ Maximizámos a eficiência ao longo de todos os segmentos de negócio</li> </ul>	<p>Mais de <b>1.000 lojas</b> visitados por <b>3,9 milhões</b> de clientes semanais de retalho, e mais de <b>51</b> novas lojas de retalho em mercados internacionais</p>
<p><b>Finanças</b> Promover o crescimento económico sustentável, tendo em consideração os nossos valores de responsabilidade corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurámos aos nossos investidores um crescimento continuado e sustentável</li> <li>▪ Fortalecemos os nossos esforços com vista à eficiência</li> <li>▪ Promovemos o crescimento de curto e longo prazo, respeitando os nossos valores de responsabilidade corporativa</li> <li>▪ Promovemos o investimento estratégico</li> </ul>	<p><b>+9%</b> de crescimento do EBITDA, <b>+4%</b> de crescimento do volume de negócios e <b>168 milhões de euros</b> de resultado líquido atribuível aos accionistas</p>
<p><b>A nossa equipa</b> Reforçar a excelência da nossa equipa ao oferecer a cada um dos nossos colaboradores oportunidades de carreira e uma cultura sólida de desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promovemos oportunidades de trabalho</li> <li>▪ Premiamos a excelência no desempenho</li> <li>▪ Promovemos uma cultura de aprendizagem contínua e inovação</li> <li>▪ Desenvolvemos um portefólio diversificado de competências</li> <li>▪ Permitimos que a nossa equipa partilhe o nosso envolvimento com a comunidade</li> <li>▪ A saúde e segurança são uma prioridade</li> </ul>	<p><b>43.268 pessoas</b> mais de <b>1,5 milhões</b> de horas de treino e <b>41 milhões de euros</b> em remuneração variável baseada no desempenho</p>
<p><b>Comunidade</b> Fazer a diferença positivamente na nossa comunidade através do fortalecimento do nosso envolvimento e da promoção das causas sociais como uma prioridade da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçamos o nosso apoio a causas sociais</li> <li>▪ Desenvolvemos projectos com vista a auxiliar a nossa comunidade</li> <li>▪ Promovemos um forte envolvimento em actividades e instituições culturais</li> <li>▪ Desenvolvemos projectos para melhorar estilos de vida, como o Hiper-Saudável</li> </ul>	<p><b>10 milhões de euros</b> em doações e <b>3.082</b> Instituições apoiadas</p>
<p><b>Ambiente</b> Promover o crescimento sustentável e um melhor ambiente através da redução da nossa pegada ambiental e trabalhando em conjunto com a comunidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 68 milhões de euros investidos no Sonae Maia Business Centre, um dos 5% de edifícios do mundo galardoados com a certificação LEED Gold e o primeiro na Península Ibérica</li> <li>▪ Primeira empresa a adoptar uma política rigorosa relativamente à pesca sustentável</li> <li>▪ Fortalecemos o nosso apoio a iniciativas que promovam um ambiente melhor</li> <li>▪ Promovemos o envolvimento da nossa comunidade com projectos que premeiam a sua participação</li> </ul>	<p>Quase <b>5.000 toneladas</b> de equipamento eléctrico, mais de <b>3 milhões</b> de baterias e <b>8 milhões</b> de rolhas recolhidas</p>

O mundo Sonae



SONAE



Índice

Principais objectivos alcançados em 2010	2
O mundo Sonae	4
Carta do Chairman	5
Carta do CEO	6
Desempenho dos negócios	8
Responsabilidade corporativa	18
Estrutura de Governo Societário	38
Sobre a Sonae	46
Glossário e prémios	73
Agradecimentos	77

## Carta do Chairman



Caros Investidores,

2010 foi um ano extraordinário para a Sonae. Não obstante a desaceleração da economia Portuguesa, o grupo continuou a aumentar os níveis de rentabilidade, para o que contribuíram a solidez das suas actividades, aliado a uma gestão sólida e determinada. A Sonae mantém-se líder no mercado de retalho doméstico e perspectiva-se como uma empresa multinacional, presente em várias geografias, vocacionada para a inovação ao nível dos produtos e dos modelos de negócio. Em 2010 foram dados passos importantes nesta direcção. Novos modelos de negócio foram desenvolvidos, ajustando-se as estruturas de governo e reposicionando-se na cadeia de valor, de forma a garantir a eficiência e a rentabilidade das suas actividades principais de retalho.

A Sonae adopta um conceito abrangente de valor, que ultrapassa a simples perspectiva dos accionistas. Para nós, a criação de valor é entendida como a capacidade de concretizar as expectativas de toda a comunidade interna e externa, sejam eles os accionistas, os colaboradores, os clientes, ou os fornecedores. Sendo assim, a gestão está subordinada a sólidos princípios de geração sustentável de valor e responsabilidade social e ambiental. Prestar a atenção devida aos nossos *stakeholders*, inovando para responder às suas novas necessidades e ajustando os produtos e serviços para responder às tendências do mercado é de extrema importância para a criação de valor. Ainda ao nível da responsabilidade corporativa, as nossas acções visam melhorar a eficiência e alcançar elevados níveis de rentabilidade operacional e financeira. Queremos fazer da Sonae o melhor local para trabalhar, o parceiro mais valorizado pelos seus fornecedores, o retalhista preferido dos seus clientes e, ao mesmo tempo, obter um elevado nível de reconhecimento na comunidade relativamente aos desafios sociais e ambientais presentes actualmente.

Orgulhamo-nos pois de todos os nossos esforços bem-sucedidos e dedicados a melhorar a qualidade de vida dos nossos colaboradores e nossa comunidade, apesar da dificuldade inerente ao tempo de crise. Nunca antes tinha a responsabilidade corporativa ocupado idêntico nível de prioridade como actualmente. E, hoje, a cultura e os valores da Sonae não deixam ninguém indiferente na sociedade.

Após um ano de manutenção do dividendo distribuído, iremos propor, em próxima assembleia-geral de accionistas, um pequeno aumento do dividendo a distribuir, muito justificado pela confiança na nossa capacidade de superar a desaceleração económica, pelo aumento da rentabilidade, pela nossa capacidade em reduzir a dívida e devido à melhoria significativa dos rácios financeiros. A Sonae conseguiu atingir um volume de vendas consolidado de 5,9 mil milhões de euros, um crescimento de 4% face ao exercício anterior. O grupo mantém índices de elevada rentabilidade directa, e os resultados por acção atingiram os 0,0898 euros<sup>1</sup>, 79% superiores aos do exercício anterior e permitindo um *return on equity* de 14%.

A Sonae é uma empresa muito diferente do que era no passado e está hoje preparada para enfrentar os desafios do futuro. O reposicionamento, que permitiu à empresa atingir excelente performance neste exercício constitui, ao mesmo tempo, uma base sólida para o crescimento futuro. Apesar do difícil ambiente macroeconómico em alguns dos nossos principais mercados, conseguimos, simultaneamente, aumentar quota de mercado e rentabilidade nesses mesmos mercados, desta forma criando as bases para uma expansão geográfica em outros mercados e actividades. A Sonae é hoje uma empresa em crescimento com uma grande disciplina financeira. Acreditamos no talento da equipa de gestão e nos seus colaboradores para assegurar a continuidade do crescimento e o progresso do grupo para o futuro.

**Belmiro Azevedo**  
Chairman Sonae

<sup>1</sup> Não inclui as acções próprias incluídas no Cash settled Equity Swap celebrado.

## Carta do CEO

---

Os objectivos a que nos propusemos para o ano de 2010 são difíceis de alcançar em qualquer ambiente económico. Na Sonae, mantemos o foco no crescimento rápido e nos mercados internacionais, procurando alcançar elevados níveis de rentabilidade do capital próprio e melhorar os indicadores de autonomia financeira, não apenas através do aumento da rentabilidade, mas também reduzindo, em termos absolutos, os níveis de endividamento. Acima de tudo, queremos alcançar estes objectivos proporcionando os melhores preços e serviço aos nossos clientes.

No ano de 2010, registámos um assinalável crescimento internacional na Sonae SR e Sonae Sierra Brasil. A actividade retalhista cresceu 7%, permitindo alcançar uma rentabilidade dos capitais próprios de 14%, apesar da contribuição negativa de 2pp decorrente do resultado indirecto. A dívida global foi reduzida em 228 milhões de euros.



Estes resultados foram alcançados ao mesmo tempo que aumentámos os nossos contributos para a comunidade: disponibilizámos 10,4 milhões de euros (+12%) para apoiar 3.082 instituições sem fins lucrativos, criámos 3.454 novos postos de trabalho e vimos o imposto pago sobre o rendimento das pessoas colectivas (IRC) aumentar.

Investimos significativamente no crescimento futuro, reforçando o capital intelectual através de programas e planos de formação dos nossos colaboradores e preparando oportunidades de crescimento em novos mercados e novas geografias.

Na Sonae SR, o peso das operações internacionais tem crescido de forma sustentada e representou já cerca de 20% em 2010. A nossa expansão internacional concentrou-se, essencialmente, em Espanha, onde abrimos e gerimos 46 novas lojas, tendo mais do que duplicado a área ocupada comparativamente com o ano de 2009. De igual forma, assinámos joint-ventures e acordos de franchising, com as primeiras 5 lojas Zippy a abrir na Arábia Saudita.

A Sonae Sierra<sup>2</sup> continua a aumentar a sua presença internacional, com ênfase particular no Brasil. Na Europa, mantivemos o ritmo de desenvolvimento a níveis conservadores e concentrámos os nossos esforços de desenvolvimento expansionista na Alemanha e Itália. Em relação aos serviços de desenvolvimento e gestão, lançámos com sucesso o fornecimento de serviços para terceiros, com novos contratos em Marrocos, Espanha, Itália, Roménia, Portugal e Colômbia. Por outro lado, temos vindo a libertar capital investido com uma redução de participação nos centros comerciais Alexa e Leiria Shopping e com a venda do Mediterranean Cosmos. Portugal é responsável por 42% dos proveitos de rendas, enquanto a Espanha e o Brasil correspondem a quotas de 19% e 17%, respectivamente. Apesar dos menores mas significativos impactos do aumento das taxas de capitalização nos resultados indirectos, o ano destacou-se por um forte desempenho financeiro da Sonae Sierra: o EBITDA cresceu 13% em 2010, enquanto os resultados directos aumentaram mais de 36%. Também o nível de endividamento diminuiu, com o indicador Alavancagem dos Activos a fixar-se em 46,4%, ao mesmo tempo que se inverteu a tendência decrescente no NAV total dos últimos anos. Já em 2011, a Sonae Sierra Brasil foi bem sucedida na admissão à cotação em Bolsa, através de um aumento de capital para financiar o crescimento no país.

---

<sup>2</sup> Comentários da Sonae Sierra baseados nas contas de gestão publicadas

A nossa base doméstica de retalho foi, uma vez mais, reforçada, com o crescimento da quota de mercado no retalho alimentar (+1,3pp) e nos mercados especializados de electrónica e desporto. A Sonae MC acompanhou o crescimento por um aumento da rentabilidade operacional (+0,7pp), ao mesmo tempo que lançou novos formatos e expandiu os formatos mais recentes. Em 2010, o volume de negócios da Sonae MC e a Sonae SR aumentou 7% para os 4.547 milhões de euros, traduzindo-se num EBITDA de 276 milhões de euros e representando uma margem das vendas de 6%. A Sonae RP, a unidade de negócio criada para gerir o património imobiliário de retalho, gerou um EBITDA recorrente de 111 milhões de euros e concluiu operações de venda e *leaseback* operacional num total de 111 milhões de euros, gerando ganhos de capital de 39 milhões de euros.

A Sonaecom alcançou as ambiciosas metas definidas para a geração de *cash-flow*. A concorrência no mercado das telecomunicações em Portugal é muito agressiva e exige permanentemente elevados volumes de investimento para se manter a competitividade. A empresa conseguiu elevar a quota de mercado de telecomunicações móveis para 21% (vs 20,7% no final de 2009) e apresentou resultados muito positivos ao nível do EBITDA (+18 milhões de euros), gerando um lucro de 41 milhões de euros, comparado com 6 milhões de euros em 2009. O rigoroso controlo de custos e investimento permitiram uma rentabilidade do investimento de 8%, 5pp mais do que em 2009. Importa salientar o acordo concluído para partilha de uma rede de acesso de fibra óptica comum em Lisboa e no Porto. Na unidade de SSI, a Sonaecom prosseguiu a sua estratégia de expansão internacional, consolidando a liderança mundial no mercado de *Revenue Assurance* em telecomunicações.

A nossa prioridade estratégica para 2011 é alargar a presença internacional e transformar a Sonae num grupo internacional de grande escala, ao mesmo tempo que mantemos e reforçamos a liderança em Portugal. Continuaremos fiéis à inovação nos modelos de negócio, nos formatos de loja e nos processos, onde procuramos vantagens competitivas claras.

Uma última palavra de apreço à nossa equipa, desde cada funcionário de loja à gestão de topo, que tem estado à altura das suas ambições e merece todos os créditos pelos resultados que obtivemos neste clima económico difícil. Confiamos o nosso sucesso presente e futuro ao seu talento, capacidade, profissionalismo e abertura à inovação e mudança.

Estou orgulhoso e entusiasmado relativamente ao nosso futuro e estou seguro que a Sonae continuará a proporcionar um crescimento económico e social numa forma responsável e sustentável.

Dou-vos as boas-vindas ao nosso Relatório de Gestão, que abordámos de uma forma inovadora ao apresentar o que fizemos para honrar os nossos valores de responsabilidade corporativa. Convidamos-vos a ajudar-nos a crescer ainda mais. A nossa mensagem é e sempre será uma mensagem de responsabilidade corporativa sólida.

**Paulo Azevedo**  
CEO Sonae

## Desempenho dos negócios

<p><b>Volume de negócios*</b> <b>5.834 M€ (+ 5,5%)</b></p> <p>Aumento quota de mercado no retalho alimentar e não alimentar</p>	<p><b>EBITDA recorrente</b> <b>690 M€ (+ 8,9%)</b></p> <p>12% margem nas vendas</p>	<p><b>Resultado líquido directo</b> <b>233 M€ (+ 22,4%)</b></p> <p>192 milhões de euros para detentores capital</p>
<p><b>Dívida líquida</b> <b>Redução de 228 milhões de euros</b></p> <p>Em linha com os objectivos de redução da alavancagem</p>	<p><b>Doações à comunidade</b> <b>10 milhões de euros</b></p> <p>Um aumento de 12% face ao ano anterior</p>	<p><b>Postos de trabalho criados</b> <b>3.454</b></p> <p>Contribuindo para o bem estar social</p>

\* Excluindo postos de abastecimento de combustível.

Em 2010, a Sonae continuou a apresentar um crescimento rentável, com um aumento do volume de negócios, excluindo gasolinhas, de 5,5% para 5.834 milhões de euros (4,4% para 5.914 milhões de euros considerando o comércio de combustível, transferido para terceiros no segundo trimestre). O EBITDA recorrente aumentou 9% para 690 milhões de euros com uma margem de 12% sobre as vendas. A nossa performance económica resultou num aumento de 12,6% dos proveitos líquidos directos (accionistas) para 192 milhões de euros e permitiu-nos reduzir o endividamento líquido em 228 milhões de euros, um decréscimo de 7,4% comparativamente a 2009.

Importa referir que a nossa performance reflecte as escolhas dos nossos clientes, com aumentos de quota de mercado nos retalho alimentar e não-alimentar, o que demonstra a confiança que os nossos clientes depositam em nós e uma forte vontade dos mesmos de apoiar o nosso envolvimento com a comunidade. Acreditamos verdadeiramente que o nosso crescimento, particularmente num contexto de profunda crise financeira, premeia os nossos esforços para manter uma cultura de responsabilidade corporativa sólida e reflecte-se na performance da nossa equipa dedicada.

Esta secção fornece um resumo das demonstrações financeiras da Sonae, conjuntamente com uma breve explicação da evolução da nossa posição financeira e performance económica. Esta secção não substitui em qualquer momento ou por qualquer motivo as demonstrações financeiras auditadas, apresentadas separadamente.

### Volume de negócios

O volume de negócios da Sonae MC cresceu 5% (+3% em base comparável) nas vendas, reflectindo: (i) um investimento forte e continuado no seu programa de marca própria; (ii) o foco nos descontos transferíveis para clientes; (iii) o sucesso do cartão de fidelização; e (iv) o fortalecimento das competências e activos distintivos do Continente e Modelo, particularmente a logística, localizações privilegiadas, variedade da oferta e forte reconhecimento da marca. É de se salientar o aumento na quota de mercado em 2010 (Fonte: Nielsen, Total Store Reading), com um crescimento de vendas claramente superior ao dos restantes operadores de retalho moderno em Portugal.

A Sonae SR manteve um crescimento de vendas de dois dígitos, 12% (+1% de crescimento comparável). As vendas da Sonae SR Portugal aumentaram 5% (1% em termos comparáveis), enquanto que as vendas da Sonae SR internacional aumentaram 60% (decrécimo de 1% em termos comparáveis). As operações em

Espanha foram responsáveis por cerca de 20% das vendas de retalho especializado em 2010, respondendo por 62% do crescimento de vendas da Sonae SR no ano. A Worten e a Sport Zone foram bem-sucedidas no fortalecimento da sua posição de mercado Ibérico, sendo que os produtos oferecidos pelos formatos de moda se mostraram sintonizados com a procura nas presentes condições macroeconómicas.

A Sonae Sierra continuou com um bom desempenho face às condições desfavoráveis, com um aumento de 5% do volume de negócios, a reflectir: (i) abertura de centros comerciais em 2009 e 2010; (ii) taxas de ocupação elevadas (96%); (iii) um forte aumento no total de rendas numa base comparável (+4,1%); e (iv) apesar da redução na propriedade de activos em 2010 (Alexa, Leiria Shopping e Mediterranean Cosmos).

O volume de negócios da Sonaecom diminuiu em 3%; o crescimento das receitas de clientes no negócio móvel não compensou totalmente o impacto das novas reduções nas Tarifas de Terminação Móvel e nas Vendas de Produtos, esta última impactada pela redução do programa de Iniciativas-E em Portugal.

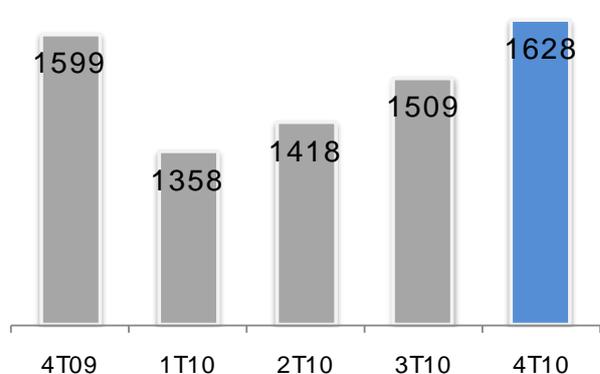
**Volume de negócios**

Milhões de euros

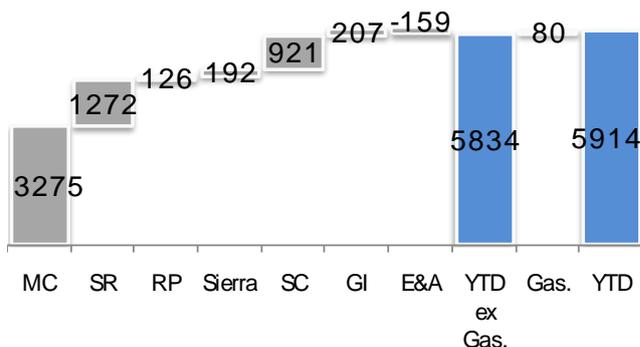
	2009	2010	Δ 09/10
<b>Sonae excl. gasoleneiras</b>	<b>5.532</b>	<b>5.834</b>	<b>5,5%</b>
Sonae retalho	4.238	4.547	7,3%
Sonae MC	3.106	3.275	5,4%
Sonae SR	1.132	1.272	12,3%
Sonae RP	123	126	2,4%
Sonae Sierra <sup>(1)</sup>	183	192	5,2%
Sonaecom	949	921	-3,0%
Gestão investimentos	192	207	7,7%
Elimin. & ajust.	-154	-159	-3,3%
Gasoleneiras	133	80	-40,0%
<b>Sonae</b>	<b>5.665</b>	<b>5.914</b>	<b>4,4%</b>

(1) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%), com base em contas sociais.

Volume de negócios por trimestre (milhões de euros)



Desagregação do volume de negócios (milhões de euros)



## EBITDA recorrente

A Sonae continuou a melhorar o seu EBITDA recorrente, que aumentou 9%, com a margem a subir 50 pb, para os 12% do volume de negócios.

O EBITDA recorrente da Sonae MC aumentou 16%, equivalente a uma margem nas vendas de 7,1% (+70pp), com as margens no último trimestre a atingirem 9,1%, em linha com o 4Tog. Esta situação reflectiu: (i) benefícios de crescimento através de diluição dos custos fixos; (ii) os esforços significativos efectuados para melhorar as operações com vista a um modelo mais eficiente nos custos; (iii) o reforço do aprovisionamento internacional para produtos de marca própria; e (iv) maiores níveis de eficácia das campanhas promocionais lançadas utilizando o cartão de cliente.

O EBITDA recorrente da Sonae SR diminuiu em 3 milhões de euros para 45 milhões de euros, o correspondente a uma margem sobre as vendas de 3,5%. Esta performance reflecte dois impactos opostos: (i) um aumento de 2% do EBITDA da operação Portuguesa; e (ii) um forte investimento no crescimento orgânico das operações em Espanha e outros países internacionais, envolvendo mais 52.000 m2 face a 2009 (2.000 m2 na Arábia Saudita). O EBITDA internacional da Sonae SR encontra-se adequado ao seu objectivo de atingir EBITDA positivo em 2012 e de a empresa se tornar um player chave no mercado Ibérico.

O EBITDA recorrente da Sonae Sierra aumentou 8%, reflectindo o aumento do portfolio de activos e os esforços em curso para otimizar a eficiência operacional.

O EBITDA recorrente da Sonaecom melhorou em 10%, reflectindo de forma clara o impacto das iniciativas de controlo de custo na unidade Telco, cujo objectivo é aumentar a eficiência transversalmente a todas as unidades de negócio e funções de suporte.

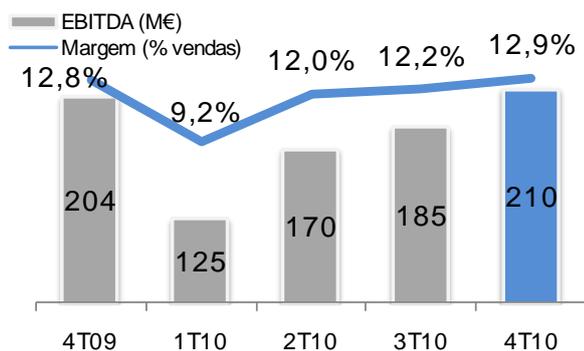
EBITDA recorrente <sup>(1)</sup>			
Milhões de euros			
	2009	2010	Δ 09/10
<b>Sonae</b>	<b>633</b>	<b>690</b>	<b>8,9%</b>
Sonae MC	199	231	16,3%
Sonae SR	48	45	-7,2%
Sonae RP	111	111	-0,4%
Sonae Sierra <sup>(2)</sup>	85	92	8,0%
Sonaecom	176	194	10,4%
Gestão investimentos	1	6	-
Elimin. & ajust.	13	12	-10,1%

(1) EBITDA a excluir valores extraordinários; (2) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%), com base em contas sociais.

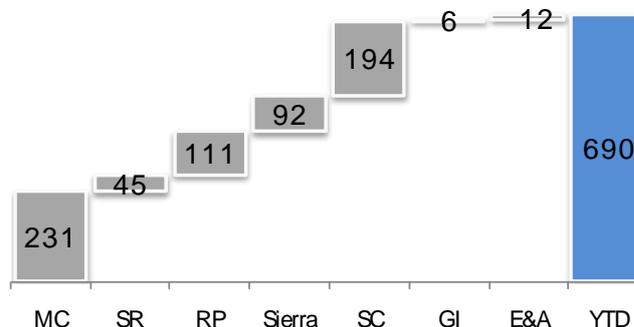
EBITDA recorrente <sup>(1)</sup>			
% Volume de Negócios			
	2009	2010	Δ 09/10
<b>Sonae</b>	<b>11,2%</b>	<b>11,7%</b>	<b>0,5pp</b>
Sonae MC	6,4%	7,1%	0,7pp
Sonae SR	4,2%	3,5%	-0,7pp
Sonae RP	90,1%	87,7%	-2,4pp
Sonae Sierra <sup>(2)</sup>	46,7%	47,9%	1,2pp
Sonaecom	18,5%	21,1%	2,6pp
Gestão investimentos	0,7%	2,7%	2pp

(1) EBITDA a excluir valores extraordinários; (2) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%), com base em contas sociais.

EBITDA recorrente por trimestre



Desagregação do EBITDA (milhões de euros)



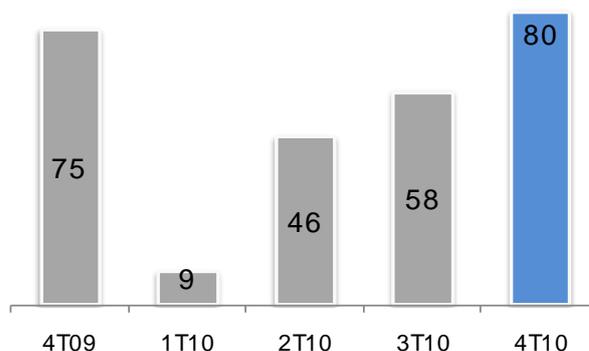
Resultados directos

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>EBITDA recorrente</b>	<b>633</b>	<b>690</b>	<b>8,9%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>667</b>	<b>729</b>	<b>9,3%</b>
Provisões&imparidades <sup>(1)</sup>	-24	-23	4,8%
D&A <sup>(2)</sup>	-294	-297	-1,0%
<b>EBIT</b>	<b>349</b>	<b>409</b>	<b>17,2%</b>
Resultados financeiros	-123	-107	12,6%
Outros resultados <sup>(3)</sup>	2	2	6,0%
<b>EBT</b>	<b>228</b>	<b>304</b>	<b>33,0%</b>
Imposto	-38	-71	-85,7%
<b>Resultado líquido directo</b>	<b>190</b>	<b>233</b>	<b>22,4%</b>
<b>Accionistas</b>	<b>171</b>	<b>192</b>	<b>12,6%</b>
Interesses s/ controlo	19	40	109,0%

(1) inclui reversão de imparidades e goodwill negativo; (2) Depreciações e Amortizações; (3) Resultados relativos a empresas associadas e dividendos.

Resultado Líquido – evolução trimestral para os accionistas (milhões de euros)



Resultado directo – Accionistas

O EBITDA da Sonae aumentou 9% para 729 milhões de euros, incluindo 39 milhões de euros de ganhos gerados pelas transacções de venda e *leaseback* da Sonae, concluídas em 2010.

Destaca-se a conclusão de transacções de venda e *leaseback* durante o último trimestre, envolvendo duas lojas Modelo e três lojas no Leiria Shopping (Continente, Sport Zone e Worten), gerando uma mais valia de 26 milhões de euros.

O resultado líquido directo total da Sonae aumentou em 43 milhões de euros para os 233 milhões de euros, com a percentagem dos accionistas a totalizar 192 milhões de euros, mais 22 milhões do que em 2009. Este aumento reflecte sobretudo uma forte performance do EBITDA. A quebra nos encargos financeiros líquidos foi anulada pelos maiores encargos fiscais de 2010.

Os resultados financeiros líquidos melhoraram 13% face a 2009, reflectindo principalmente: uma queda nos encargos de juros líquidos de 26 milhões de euros, devido: (i) à menor dívida total média no período; e (ii) a uma redução nas taxas médias de mercado Euribor durante o ano.

O encargo fiscal no período foi de 71 milhões de euros, face aos 38 milhões de euros em 2009, explicado fundamentalmente pelo forte aumento no EBT.

### Resultado indirecto dos Centros Comerciais

O resultado indirecto consolidado atribuível aos accionistas foi negativo em 24 milhões de euros, face aos 77 milhões de euros negativos em 2009, com esta componente indirecta do resultado líquido a reflectir a performance positiva do VCPID a partir do 2T10.

O VCPID no negócio dos centros comerciais foi de 9 milhões de euros, reflectindo a melhor performance dos centros comerciais detidos e os 6 milhões de euros de valor reconhecido na actividade de desenvolvimento (centros comerciais Le Terrazze, Uberlândia e Londrina Shopping), compensando as maiores taxas de capitalização na Grécia e em Portugal.

A última avaliação de activos trimestral implica que as taxas médias aumentaram na Grécia em 25pb e em Portugal em 8pb comparativamente com o 3T10, enquanto que as de outros países permaneceram estáveis. É de salientar que a Sonae Sierra apenas detém um centro comercial na Grécia (menos de 2% do valor do seu portfólio de 51 centros comerciais).

A análise dos impostos evidencia um custo de 18 milhões de euros, principalmente devido ao reconhecimento de encargos de imposto diferido adicionais no 2T10. Estes foram gerados por um aumento na taxa de imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas (+2,5pp relativos a derrama estadual) em Portugal e à sua aplicação a possíveis ganhos de capital na venda de propriedades detidas.

### Resultado total – accionistas

O resultado total atribuível a accionistas melhorou 74 milhões de euros, dos 94 milhões de euros em 2009 para 168 milhões de euros em 2010.

A boa performance operacional e financeira no período e a estabilização das taxas explica a melhoria significativa no resultado total, que gerou uma rentabilidade dos capitais próprios anualizada próxima da taxa alvo de 15%.

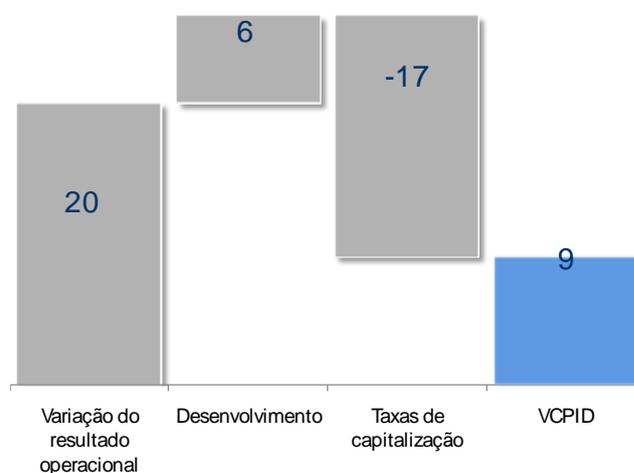
#### Resultados indirectos dos centros comerciais <sup>(1)</sup>

Milhões de euros

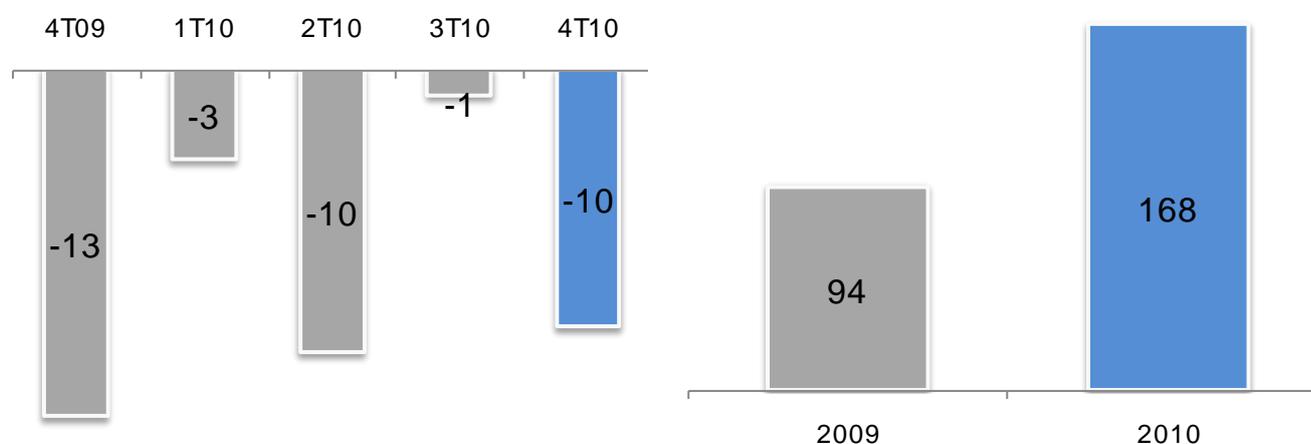
	2009	2010	Δ 09/10
VCPID <sup>(2)</sup>	-93	9	-
Outros	-1	-16	-
Impostos	17	-18	-
Resultado indirecto	-77	-24	68,1%
<b>Accionistas</b>	<b>-77</b>	<b>-24</b>	<b>68,1%</b>
Interesses s/ controlo	0	0	-

(1) Dados de gestão da Sonae Sierra, calculados com base no método proporcional (% detida dos activos); (2) Valor criado em propriedades de investimento e em desenvolvimento; inclui investimentos não recorrentes.

Desagregação do VCPID (milhões de euros) (Dados de gestão da Sonae Sierra)



Resultado indirecto líquido por trimestre (milhões de euros)      Resultado total – accionistas – tendência YTD (milhões de euros)



## Investimento

O CAPEX total da Sonae foi, em 2010, de 412 milhões de euros (7% do volume de negócios), significativamente mais baixo do que em 2009. Esta queda é consistente com a estratégia de capital light da empresa e ocorreu apesar do forte aumento de presença no mercado Espanhol com os formatos de retalho especializados Worten, Sport Zone e Zippy.

O CAPEX da Sonae MC alcançou os 88 milhões de euros, dos quais 61 milhões de euros de CAPEX de manutenção, alocados sobretudo à renovação de lojas e logística, e 27 milhões de euros de CAPEX de expansão, dispendidos na abertura de 5 lojas Modelo, 1 Continente e trabalhos preparatórios para futuras aberturas.

O CAPEX da Sonae SR totalizou 100 milhões de euros, dos quais 52 milhões de euros destinaram-se ao processo de internacionalização, 12 milhões foram para o aumento da cobertura geográfica das lojas em Portugal e o restante alocado para renovações, TI/SI e expansão de infra-estruturas logísticas.

O CAPEX da Sonae RP foi de 21 milhões de euros, 77% abaixo do valor de 2009, claro indicador da estratégia de capital light que tem vindo a ser seguida (locação operacional ao invés da detenção) para novas áreas de venda de retalho, particularmente lojas Modelo.

O CAPEX da Sonae Sierra incluiu: (i) a conclusão do centro comercial em Leiria, Portugal (aberto em Março de 2010); (ii) o desenvolvimento de projectos já anunciados e programados para 2011, nomeadamente o Le Terrazze, em Itália, e o Uberlândia, no Brasil; e programados para 2012, em particular o Londrina, no Brasil; e (iii) a conclusão da expansão do Parque D. Pedro no Brasil, no final de 2010.

O CAPEX da Sonaecom reflecte os investimentos contínuos ao nível da cobertura e da capacidade da rede móvel, que irá assegurar uma melhor performance e levar poupanças operacionais futuras.

**CAPEX**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Sonae</b>	<b>614</b>	<b>412</b>	<b>-32,9%</b>
% volume negócios	10,8%	7,0%	-3,9pp
Sonae MC	137	88	-36,2%
Sonae SR	97	100	2,3%
Sonae RP	90	21	-77,3%
Sonae Sierra <sup>(1)</sup>	98	51	-47,5%
Sonacom	152	140	-7,9%
Gestão investimentos	34	13	-60,2%
Elimin. & ajust.	6	0	-
<b>EBITDA recorr.-CAPEX</b>	<b>19</b>	<b>278</b>	<b>-</b>

(1) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%), com base em contas sociais.

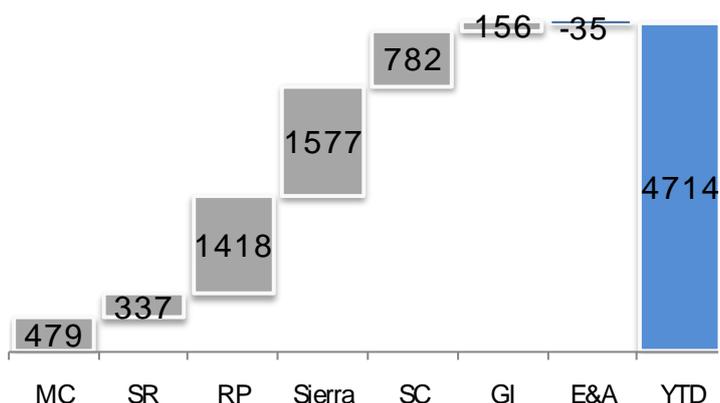
**Capital investido<sup>(1)</sup>**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Sonae</b>	<b>4.781</b>	<b>4.714</b>	<b>-1,4%</b>
Propriedades de inv. <sup>(2)</sup>	1.836	1.778	-3,1%
Inv. técnico <sup>(3)</sup>	3.248	3.191	-1,8%
Inv. financeiro	53	35	-34,2%
Goodwill	729	741	1,6%
Fundo de maneo	-1.085	-1.032	4,9%

(1) Valores de 2009 reclassificados pela alocação do justo valor por concentração de actividades empresariais; (2) Inclui centros comerciais contabilizados como investimentos financeiros no balanço; (3) inclui activos disponíveis para venda.

Desagregação do investimento (milhões de euros)



**Estrutura de capital**

A dívida líquida da Sonae reduziu-se em 228 milhões de euros, em linha com os objectivos da empresa de reduzir a alavancagem ao longo do tempo, quer em termos relativos, quer em termos absolutos. Esta performance resultou dos fortes cash flows e da venda de propriedades detidas, juntamente com uma abordagem ao crescimento de capital light. A redução da dívida foi alcançada, apesar de terem sido distribuídos dividendos no valor de 63 milhões de euros (+3 milhões face a 2009).

A maturidade média ponderada da Sonae manteve-se nos 4,5 anos, sem necessidades de financiamentos relevantes nos próximos 12 meses.

A dívida líquida no negócio de retalho, no final de 2010, reflecte a melhoria no desempenho (EBITDA - CAPEX) nos últimos 12 meses, assim como o encaixe resultante das operações de venda e leaseback concluídas e que ascendeu a 111 milhões de euros. Comparando com o final de 2009, a dívida líquida sobre EBITDA (últimos 12 meses) melhorou para os 2,5x, explicado pela combinação de uma menor dívida líquida financeira (excluindo empréstimos de accionistas) e um maior nível de EBITDA (últimos 12 meses).

A dívida líquida da Sonae Sierra foi 11% abaixo da existente no final de 2009, incluindo o encaixe resultante das vendas de participações na Alexa (Fevereiro de 2010), Mediterranean Cosmos (Julho de 2010) e do Leiria Shopping ao Fundo Sierra Portugal (Setembro de 2010). O Loan to Value diminuiu 3,7pp para 46%, mantendo a sua tendência decrescente.

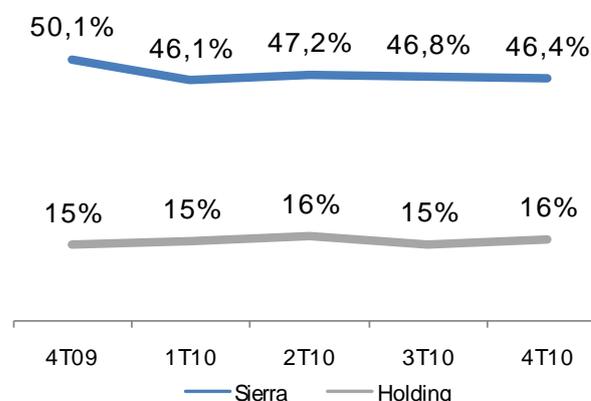
A dívida líquida da Sonaecom manteve-se nos 348 milhões de euros (excluindo o encaixe resultante da transacção de securitização), reflectindo sobretudo a performance positiva dos FCF. A dívida líquida para o EBITDA (últimos 12 meses) aumentou para 1,8x, como resultado, quer da diminuição na dívida líquida, quer da melhor performance do EBITDA nos últimos 12 meses

A dívida líquida da Holding aumentou 40 milhões de euros, com o rácio de alavancagem a situar-se nos 16%.

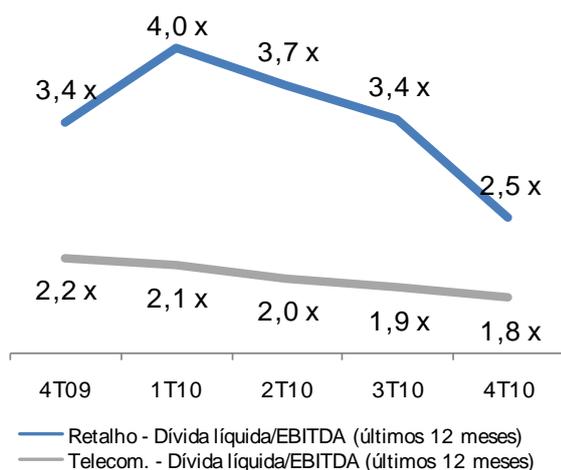
<b>Estrutura de capital</b>			
Milhões de euros			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Δ 09/10</b>
<b>Dívida líquida</b>	<b>3.080</b>	<b>2.852</b>	<b>-7,4%</b>
<b>Dívida líquida inc. suprimentos</b>	<b>3.028</b>	<b>2.807</b>	<b>-7,3%</b>
Unidades de Retalho <sup>(1)</sup>	1.206	1.070	-11,3%
Sonae Sierra <sup>(2)</sup>	916	818	-10,7%
Sonaecom <sup>(3)</sup>	378	348	-7,9%
Gestão investimentos	4	7	62,6%
Holding <sup>(4)</sup>	524	564	7,7%
<b>Suprimentos</b>	<b>53</b>	<b>45</b>	<b>-14,8%</b>

(1) Inclui Sonae MC, Sonae SR e Sonae RP; (2) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%); (3) exclui a operação de securitização; (4) Inclui contas individuais da Sonae.

Alavancagem de activos da Sonae Sierra e da Holding



Dívida Líquida/EBITDA do Retalho e Telecom (últimos 12 meses)



## Eventos Subsequentes

A Sonae Sierra Brasil, detida conjuntamente pela Sonae Sierra e a Developers Diversified Realty entregou, em 17 de Fevereiro de 2011, na Comissão de Mercado Valores Mobiliários do Brasil, um pedido de oferta pública. A empresa vendeu 23,2 milhões de novas acções com direito a voto, a 20Brl por acção, obtendo um total de 465 milhões Brl nesta operação. O número de acções da Sonae Sierra Brasil aumentou de 53,2 milhões para 76,4 milhões e o free float para 30% (incluindo as novas acções). As acções começaram a ser transaccionadas na Bovespa em Fevereiro de 2011.

Em Março, a Sonae Sierra comunicou a venda de dois activos do seu portfólio espanhol - Plaza Éboli, em Pinto, Madrid, e El Rosal em Ponferrada, León – a um Fundo de Investimento gerido pela Doughty Hanson por 120 milhões de euros, líquidos de IVA. Com esta operação, a Sonae Sierra encaixou, líquido de IVA, cerca de 19,5 milhões de euros.

Com os fundos obtidos nestas operações, a Sonae Sierra planeia pagar suprimentos de accionistas e, com os fundos remanescentes, alocar ao desenvolvimento de novos centros comerciais, expansão e remodelação de centros comerciais existentes e aquisição de terrenos para futuros empreendimentos.

A Sonae MC anunciou o início da operação das suas unidades de retalho alimentar sob a marca Continente, desta forma potenciando a sua proposta de valor aos consumidores.

No alinhamento da estratégia de libertar capital através dos activos imobiliários, a Sonae RP concluiu uma operação de venda & leaseback das suas lojas Continente e Worten situadas no Centro Comercial Vasco da Gama ao Fundo de Investimento Imobiliário Aberto "Imofomento", um fundo imobiliário gerido pelo BPI. O valor total da transacção foi de 42,3 milhões de euros com uma yield inicial de 6,1%, numa base "Triple Net", gerando uma mais-valia de 16,6 milhões de euros.

## Proposta de aplicação de resultados

Tendo em vista o resultado líquido do exercício da Sonae Holding de 2010, no montante de 386.432.293,21 euros, o Conselho de Administração irá propor na Assembleia Geral a seguinte aplicação do resultado:

Reservas legais	19.321.614,66 euros
Dividendos	66.200.000,00 euros
Reservas livres	300.910.678,55 euros

O Conselho de Administração propõe que o dividendo ilíquido a distribuir seja de 0,0331 euros por acção, um aumento de 5% comparativamente com o ano anterior. Este dividendo equivale a um dividend yield de 4,2% face ao preço de fecho a 31 de Dezembro e a um payout ratio de 35% do resultado líquido directo consolidado (excluindo o valor criado em propriedades de investimento) atribuível aos accionistas da Sonae.

## Perspectivas para 2011

Em 2011, a Sonae continuará a actuar em linha com a sua orientação estratégica corporativa de criação de valor, através da expansão internacional e do fortalecimento dos seus negócios core.

A Sonae MC continuará a focar-se na liderança e rentabilidade, através: (i) consolidação da liderança de mercado em Portugal; (ii) exploração de novas oportunidades de negócio adjacentes; (iii) gestão do seu

negócio em Portugal como um gerador de cash flows; (iv) ao mesmo tempo que dedicará esforços na procura de oportunidades internacionais.

A Sonae SR manterá o enfoque no crescimento e internacionalização, através: (i) investimento contínuo em Espanha e reforço de presença no país; (ii) exploração e preparação de entrada em novas geografias, através de modelos de franchisings e/ou oportunidades de joint-ventures; (iii) consolidação da liderança de mercado em Portugal e aumento da rentabilidade.

Estão planeadas transacções adicionais de venda & leaseback de activos durante o ano, com o intuito de libertar capital investido em activos imobiliários, para financiar o crescimento, em consonância com a estratégia anunciada pela Sonae RP.

Em relação a acções estratégicas que envolvem as parcerias core, os seguintes aspectos devem ser destacados: a Sonae Sierra continuará: a crescer em mercados promissores, acelerando a expansão no Brasil e reforçando a sua presença nos mercados emergentes e serviços a terceiros; ao mesmo tempo, dando importância à libertação de capital investido como forma de financiar uma aceleração do desenvolvimento de novos projectos. Esta estratégia de investimento será acompanhada por uma implementação contínua de melhorias operacionais em busca de eficiência

A Sonaecom irá manter o foco no crescimento do seu negócio de telecomunicações, Optimus, com o reforço da oferta de produtos convergentes, e geração de cash flows, através do reforço de programas de eficiência e melhorias contínuas de margem.

## Responsabilidade corporativa

Os valores de responsabilidade corporativa são soberanos para o nosso sucesso. Em 2010, mais de 12 milhões de clientes visitaram as nossas mais de 1.100 lojas (retalho e Telco) e 51 centros comerciais e foram recebidos por uma equipa de quase 43.300 pessoas. Estamos conscientes da nossa importante responsabilidade.

Na Sonae acreditamos que o crescimento económico só é possível se se associar a uma preocupação visível pelas questões ambientais, sociais e culturais. A nossa cultura corporativa assenta em princípios éticos e sociais, num forte compromisso para com a nossa comunidade e numa crença genuína de que são os nossos valores que fazem de nós o líder. Acima de tudo, ser o líder implica aceitar as nossas responsabilidades, correspondendo aos desafios que enfrentamos e construindo o caminho para que outros nos sigam. Estamos cientes da nossa responsabilidade e trabalhamos em conjunto com todos os nossos stakeholders com vista a um futuro melhor.

Mais do que nunca, como sociedade precisamos de alterar a nossa atitude relativamente às questões ambientais. Na Sonae procuramos sempre novas formas de fazer mais pelo ambiente. Implementámos orientações de cariz ambiental ao longo de toda a organização. Investimos em tecnologias amigas do ambiente. Motivamos a nossa equipa para apresentar novas ideias eco-eficientes. Apoiamos e lideramos continuamente campanhas para alertar o público. Asseguramos que as orientações implementadas nos contratos concordam rigorosamente com os padrões ambientais em toda a nossa cadeia de valor. Trabalhamos em conjunto com a comunidade para alterar estilos de vida com vista a um ambiente mais sustentável. Na Sonae, orgulhamo-nos do que temos feito e visamos ansiosamente melhorar a nossa performance de forma completa.

A fragilidade do mundo de hoje reforça a necessidade de se dedicar especial atenção às causas sociais. Trabalhar em conjunto com a nossa comunidade é parte integrante da nossa definição de crescimento, e durante o último ano reforçámos a nossa dedicação às causas sociais. A nossa equipa demonstrou, uma vez mais, a razão pela qual acreditamos que temos as melhores pessoas para a tarefa. Elas voluntariaram-se juntamente com as suas famílias e amigos e mostraram um compromisso fantástico em fazer a diferença. O nosso capital humano é inestimável.

A sustentabilidade está no centro da nossa missão. Desde o nosso estabelecimento que sabemos que o sucesso só pode ser atingido com pensamento no futuro, e sempre nos focámos em criar fundações sólidas para um caminho sustentável para o sucesso. O nosso compromisso com a sustentabilidade levou-nos a implementar as melhores políticas e práticas. Monitorizámos continuamente a sua adequabilidade e implementação, assegurando que respondem às necessidades dos nossos *stakeholders* e que estabelecem a base para um futuro melhor. Orgulhamo-nos das nossas realizações e das políticas ambiciosas que apoiamos. Levamo-las a fóruns nacionais e internacionais, encetando todos os esforços para apoiar a sustentabilidade como uma prioridade na agenda de todos os agentes sociais e económicos.

A gestão do risco de impactos sociais e ambientais baseia-se na *Integrated Framework of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Esta é uma pedra basilar da estratégia de sustentabilidade da Sonae pois monitoriza continuamente incertezas e ameaças, que podem potencialmente

### Prémio – Cidadania das Empresas e Organizações

A Sonae ganhou o prémio “Cidadania das Empresas e Organizações” promovido pela AESE – Escola de Direcção e Negócios e pela PricewaterhouseCoopers. Este prémio reconhece os esforços de empresas e ONGs que foram mais bem sucedidas a pôr em prática as suas políticas de responsabilidade social nas áreas económica, ambiental e social na sua indústria.

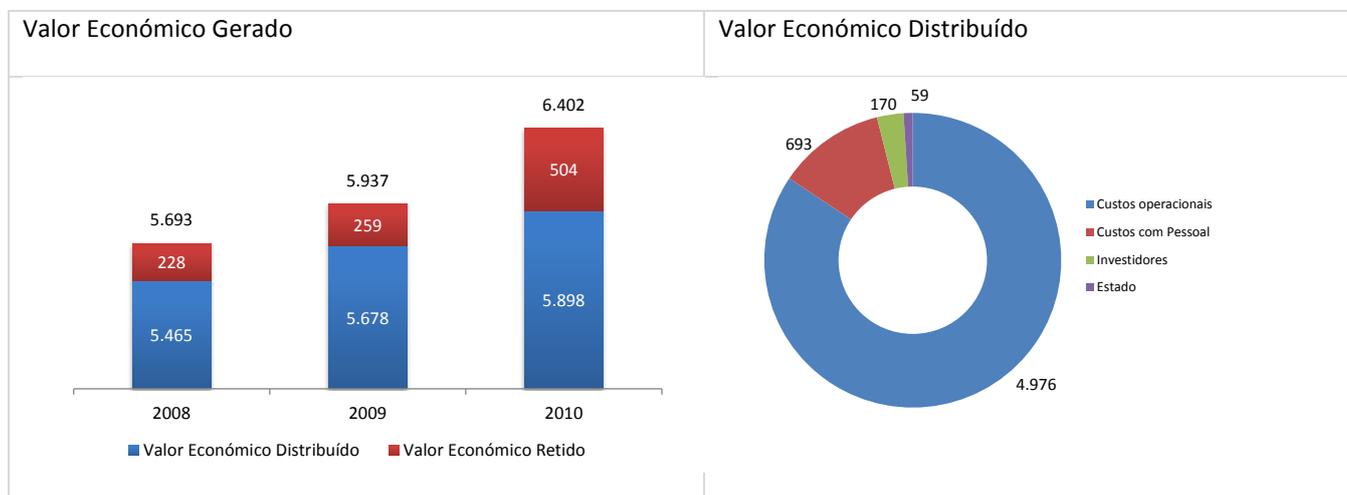
Assume particular importância para estes prémios as práticas que contribuem para a sustentabilidade da comunidade na qual foram implementadas. De acordo com o Director de Relações Institucionais, Marca e Comunicações da Sonae, “Esta atribuição vem reconhecer o esforço e a dedicação empregue por todas as estruturas da Sonae no sentido de implementar políticas de Sustentabilidade e crescimento próspero para os seus *stakeholders*. A aplicação das melhores práticas de responsabilidade social tem permitido uma interacção permanente com vários grupos da sociedade, contribuindo para criar uma sociedade mais justa e equilibrada.”

impactar nas nossas actividades. Como um *global player*, a Sonae enfrenta o desafio de implementar boas políticas de governo ao longo de um grande conjunto de enquadramentos económicos, sociais e culturais. Apenas podemos superar esta diversidade com uma visão global e com a criação e o cumprimento dos mais elevados padrões internacionais de qualidade. Com este propósito implementámos um conjunto abrangente de orientações ambientais e sociais em toda a organização, visando reduzir a nossa pegada ambiental e fazer a diferença pela positiva nas comunidades locais. Para além destas orientações, desafiámos cada unidade de negócio a fortalecer as suas estratégias ambientais e a partilhar as suas melhores práticas.

No que toca à sustentabilidade, a Sonae foi sempre pioneira nesta área e continuamos a estar na linha da frente no que respeita a trabalhar com vista a uma causa na qual acreditamos verdadeiramente. Em 2010, em conjunto com o reforço de iniciativas anteriores, aderimos ao *Global Business Oath*, promovido pela *Young Global Leaders do World Economic Forum* e também organizámos o nosso primeiro fórum de sustentabilidade – *Sonae for the Better*.

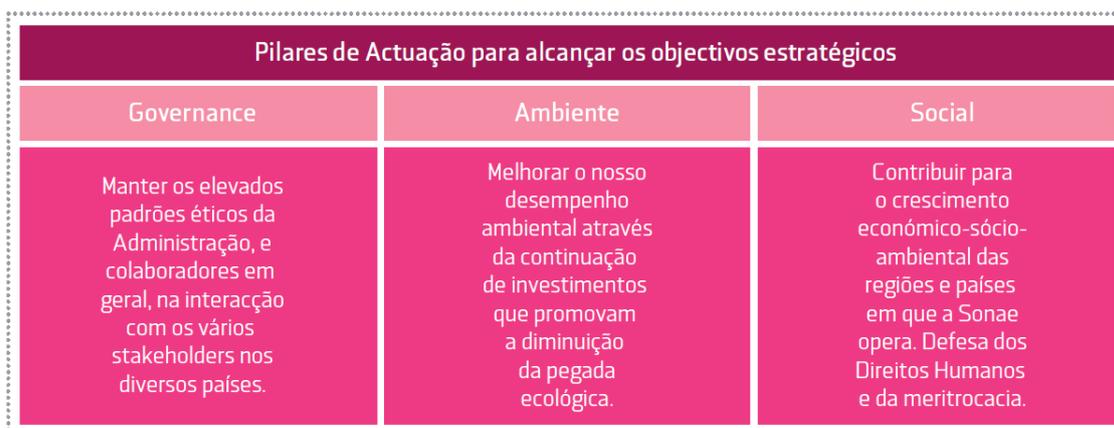
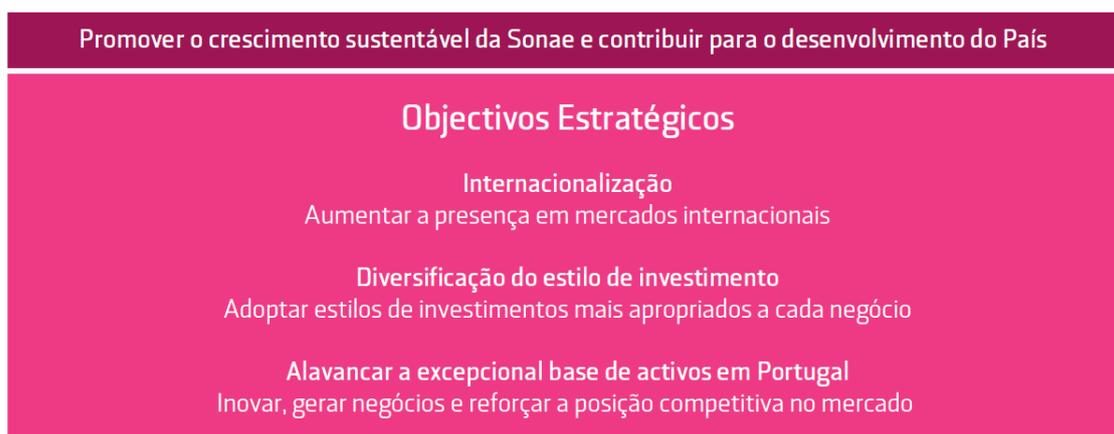
Cientes da influência que temos na nossa cadeia de negócio, mantivemos uma comunicação e um envolvimento contínuos com os nossos *stakeholders*, garantindo uma relação de confiança. Na Sonae acreditamos que o nosso sucesso é o resultado natural do trabalho levado a cabo em conjunto com os nossos *stakeholders*, que partilham os nossos valores e confiam em nós para agir em conformidade na detecção de oportunidades para crescer e ter um impacto positivo na nossa comunidade. Nesta secção demonstrámos o nosso compromisso, responsabilidades, objectivos e realizações, evidentes na nossa estratégia de sustentabilidade.

A nossa responsabilidade e impacto social podem também ser avaliados pelo Valor Económico Distribuído das nossas actividades (gastos operacionais, gastos com pessoal, remuneração investidores e pagamentos aos Estado) que apresenta um crescimento sólido e sustentado, totalizando 6.402 milhões de euros em 2010



<b>43.268</b> Pessoas + 9%	<b>10 M€</b> Apoio à comunidade + 12%	<b>5.834 M€</b> Volume de negócios* + 5%	<b>412 M€</b> CAPEX - 33%
<b>1,5 milhões</b> Horas de formação - 1%	<b>3.082</b> Instituições apoiadas + 18%	<b>3,9 M</b> Clientes retalho por semana + 8%	<b>199 M€</b> Resultado Líquido + 171%
<b>3.454</b> Empregos criados + 79%	<b>6.402 M€</b> ValorEconómico gerado + 8%	<b>1.019</b> Lojas + 9%	<b>690 M€</b> EBITDA recorrente + 9%

\* Excluindo postos de abastecimento de combustível.



## O ambiente vem em primeiro

A Sonae é uma organização responsável do ponto de vista ambiental e está continuamente em busca de vias para melhorar as suas orientações de gestão ambiental. A sensibilização para os problemas ambientais tem levado à definição de políticas e procedimentos formais que resultaram na melhoria significativa do desempenho ambiental da Sonae. As nossas políticas são centradas no futuro, focando-se na prevenção e antecipação de mudanças, o que nos permite adaptar os nossos produtos, serviços e premissas e melhorar as técnicas de avaliação e monitorização.

Como parte da nossa estrutura de responsabilidade corporativa, em cada ano dedicamos uma parte significativa dos nossos esforços à redução da nossa pegada ambiental para o mínimo absoluto. Atingimos um desempenho ambiental notável, principalmente devido à implementação de políticas de gestão ambiental dinâmicas e agressivas e continuamos a avaliar o nosso impacto ambiental e convidamos a comunidade a avaliar e partilhar os nossos esforços através da publicação de relatórios ambientais e da organização de workshops, conferências e programas internos de eco-eficiência.

Determinados a proteger o ambiente que todos partilhamos, continuámos a nossa política de investimento em tecnologias amigas do ambiente. Monitorizamos continuamente as áreas de negócio com impacto particular no ambiente. Reforçámos as medidas que implementámos com vista a um nível mais elevado de eficiência no consumo de electricidade e água e continuámos a otimizar a nossa rede de transporte, incrementando a sua eficiência e reduzindo o seu impacto ambiental. Aumentámos o número de produtos transportados e continuámos a renovação da nossa frota rodoviária com mais veículos amigos do ambiente. Finalmente, encetámos esforços significativos transversais a toda a organização e implementámos orientações rigorosas e campanhas de sensibilização para aumentar o nível de resíduos reutilizados, recuperados ou enviados para reciclagem ou compostagem.

Na Sonae, vamos além de uma abordagem legislativa e comprometemo-nos a seguir os mais elevados padrões internacionais no que toca à redução e relato do nosso impacto ambiental. Eis alguns dos nossos esforços em 2010:

- Reforçámos os nossos programas de formação em sustentabilidade e ambiente. Os nossos colaboradores foram também encorajados a apresentar ideias eco-eficientes.
- O nosso projecto *Hipernatura Continente* continuou a fazer a diferença. Este projecto destina-se a recuperar, melhorar e modernizar jardins públicos em várias

### Pensando no ambiente: Sonae Maia Business Center

Ser líder implica colocar em prática as nossas crenças. Na Sonae dedicamo-nos ao conceito de eco-eficiência e definimos um projecto de construção de um centro de negócios que fosse uma referência e uma inspiração para os nossos projectos futuros. O nosso edifício eco-eficiente relaciona-se com o objectivo de criar um centro de negócios sustentável com tecnologias de vanguarda de eficiência no consumo de água e electricidade, bem como com materiais e recursos oriundos de fontes sustentáveis, com vista a oferecer uma qualidade ambiental interior única.

Os nossos esforços foram recompensados com o prémio LEED GOLD, atribuído pelo US Green Building Council. O nosso projecto foi o primeiro na Península Ibérica a receber este prémio e apenas 5% dos candidatos de 100 países e dos 30.000 edifícios atingiram tal nível de qualidade.



A nossa excelência em engenharia permitiu-nos atingir níveis altíssimos de eficiência:

- 90% de materiais recicláveis
- 15% de redução no consumo de energia
- 40% de redução no consumo de água
- 100% da água para os sanitários provém de água reciclada dos chuveiros e lavatórios
- 95% da nossa equipa tem uma janela exterior
- 95% da madeira utilizada provém de fontes certificadas
- 75% dos resíduos produzidos foram reciclados ou reutilizados

O resultado final cumpre com os mais elevados padrões ambientais, com um custo adicional de apenas 1,7% num projecto de 68 milhões de euros, com um prazo de recuperação do capital de 5 anos.

idades, aumentando assim a sensibilização relativamente às questões ecológicas e ambientais e à qualidade de vida nas comunidades locais.

- Continuamos a melhorar a nossa comunicação em gestão ambiental através da publicação do relatório de sustentabilidade, que inclui uma análise transparente e quantificada.
- Continuamos com a emissão de boletins ambientais que são disseminados por toda a organização visando aumentar a consciencialização para os impactos ambientais e para encorajar as boas práticas.
- A disseminação das melhores práticas continua a ser uma prioridade e organizámos vários workshops, conferências programas de formação focados na eco-eficiência e na identificação de problemas e riscos, partilhando informação e melhores práticas e desafiando todas as unidades de negócio a subir o nível de exigência no que se refere ao ambiente.
- Fortalecemos a nossa campanha *Seja (+) eficiente. Gaste (-) energia* na Wortem, que oferece um desconto de 30€ na compra de aparelhos com classificação energética de A+ ou A++.
- Reforço do processo de revisão do nosso processo de embalamento de forma a reduzir espaço e de substituição de etiquetas por impressão directa no cartão.
- Iniciámos o programa *Poupe Energia* e pedimos à nossa equipa para se comprometer com a causa.
- Somos a primeira empresa Portuguesa a adoptar uma Política de Sustentabilidade do Pescado.

Para além dos esforços internos, apoiámos activamente e participámos em iniciativas que promovem um ambiente melhor:

- *Green Project Awards*, uma iniciativa que premeia projectos ambientais inovadores.
- *Greenfest*, o maior evento de sustentabilidade em Portugal e que visa promover a consciencialização do público para o ambiente, a disseminação das melhores práticas e um estudo comportamental de todos os agentes sociais.
- O inquérito *The Carbon Disclosure Project*, um projecto internacional não lucrativo com a maior base de dados em emissões empresariais de gases danificadores da camada de ozono.

Somos líderes e levamos muito a sério a nossa responsabilidade no que toca a alterar o sistema no sentido de um mundo mais sustentável. Os nossos esforços têm sido recompensados com prémios importantes como o *Marca de Confiança em Ambiente* atribuído na Europa à Sonae MC pelo *Reader's Digest* e o *LEED GOLD* atribuído ao Centro de Negócios da Sonae na Maia pelo *US Green Building Council*.

Acreditamos verdadeiramente que é essencial levar os nossos esforços até à comunidade e estamos orgulhosos do que alcançámos nos nossos projectos relacionados com o ambiente. Em 2010:

- O nosso projecto *Pilhas de Livros* recolheu cerca de 3 milhões de baterias.
- O projecto *Equipa Wortem Equipa* recolheu quase 5 milhares de toneladas de equipamento eléctrico e electrónico obsoleto.

#### **Nós preocupamo-nos com o futuro: políticas de sustentabilidade do pescado.**

Sonae MC foi a primeira empresa de retalho Portuguesa a adoptar uma Política de Sustentabilidade do Pescado. O nosso compromisso com um futuro sustentável é uma parte core dos nossos valores e cultura. A adopção de uma política forte relativamente a sustentabilidade da pesca veio naturalmente a reforçar a nossa liderança da busca de um futuro melhor.

Em sujeição à política de práticas de pesca sustentáveis, a Sonae MC não vende espécies em perigo ou ameaçadas e reforçamos o controlo de qualidade dos processos para garantir que o peixe vendido é pescado seguindo regras ambientais rígidas no sentido de proteger o ambiente e o futuro dos nossos oceanos.

Os nossos esforços foram reconhecidos pela Greenpeace que colocou as nossas políticas e práticas entre as melhores em Portugal e Espanha. A Sonae MC é um dos grupos de retalho com pontuação acima dos 40% no inquérito da Greenpeace.

Eunice Silva, Directora Comercial da área de Percíveis, claramente afirma os nossos objectivos “a Sonae está determinada em conciliar o desenvolvimento económico e social com a protecção do ambiente, contribuindo para o Desenvolvimento global Sustentável. Estamos certos que os portugueses vão reconhecer o nosso esforço e premiar marcas como o Modelo e o Continente por defenderem os interesses das gerações futuras e a sustentabilidade dos oceanos”

- O projecto *Green Cork* para a recolha de rolhas de cortiça usadas recolheu mais de 8 milhões de rolhas.
- As nossas marcas Modalfa e Zippy são pioneiras na oferta de calçado com certificado *BIOCALCE* que garante a ausência de substâncias químicas perigosas para a saúde ou ambiente.

#### Trabalhando com a nossa comunidade: Pilhas de Livros

A Sonae MC ofereceu cerca de 130 milhares de euros para a compra de livros em troca de mais de 75 toneladas de pilhas para a reciclagem. O objectivo do “Pilhas de Livros” é a promoção dos hábitos de leitura entre os jovens enquanto ao mesmo tempo educa para a importância da reciclagem.

O Modelo está a dar às escolas que ganharam o projecto “Pilhas de Livros” a nível nacional cerca de 130 milhares de euros para a aquisição de 12.500 livros recomendados pelo Plano Nacional de Leitura do Ministério da Educação. Esta iniciativa foi bem recebida por mais de 266 milhares de crianças na pré-escola até ao 9º Ano, que foram responsáveis pela recolha de mais de 75 toneladas de pilhas.

De acordo com a Comissão para o Plano Nacional de Leitura do Ministério da Educação, “o projecto Pilhas de Livros é um exemplo de cooperação frutífera na área da educação entre o Plano Nacional de Leitura e empresas privadas”. Além disso, Eurico Cordeiro, Administrador da Ecopilhas refere que “o crescente número de estudantes envolvidos nesta acção é notável e o empenho dos professores foi decisivo para o sucesso desta iniciativa que já representa aproximadamente 20% do total das baterias recolhidas em Portugal”.

Esta iniciativa teve lugar pela primeira vez em 2004. Desde então, mais de 15 milhares de escolas e quase 1,7 milhões de estudantes participaram nesta iniciativa que foi até agora realizada sete vezes. Durante este tempo mais de 588 toneladas de pilhas foram recolhidas e aproximadamente 70 milhares de livros foram oferecidos a escolas. Este iniciativa da Sonae MC é responsável por cerca de 20% das pilhas recolhidas anualmente em Portugal.

Número de escolas vencedoras do Pilhas de Livros 2010	130
Escolas participantes	1.194
Estudantes envolvidos	266.621
Livros oferecidos	Cerca de 12.500
Pilhas recolhidas	Cerca de 3 Milhões
Contentores de pilhas entregues	6.306

## Serviços e produtos com qualidade e integridade

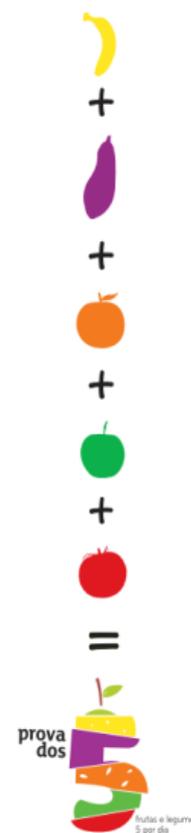
641 milhões de consumidores visitaram as nossas lojas, dando-nos uma clara demonstração de confiança nos nossos valores, produtos e serviços. Na Sonae sabemos que o sucesso não é temporário. Temos uma longa tradição no fornecimento dos melhores produtos e serviços e os melhores produtos vêm dos melhores fornecedores. Todos os dias trabalhamos conjuntamente com os nossos fornecedores para conseguirmos os melhores produtos para os nossos clientes. Partilhamos experiências e acreditamos que os nossos fornecedores partilham dos mesmos valores e compromissos.

Os nossos clientes procuram em nós qualidade e integridade e nós levamos essas mesmas preocupações para a nossa cadeia de fornecimento, procurando não só a qualidade e a segurança dos nossos produtos e serviços mas também a sua conformidade com os nossos valores de responsabilidade corporativa. Na Sonae promovemos uma cultura de responsabilidade social e exigimos o mesmo dos nossos fornecedores. Assegurámo-nos que os nossos fornecedores seguem as nossas indicações específicas no que concerne ao ambiente, saúde, segurança e valores sociais, tais como direitos humanos, corrupção e trabalho infantil. Para nos assegurarmos do cumprimento destes factores críticos monitorizamos de forma contínua a nossa cadeia de fornecimento e efectuamos visitas e auditorias regulares aos nossos fornecedores quer em Portugal quer no exterior. Estamos a alargar o âmbito dos requisitos verificados em cada auditoria a um maior número de fornecedores na área de Retalho.

Ainda como parte do nosso compromisso com a integridade, ajudamos os nossos fornecedores a cumprir com os nossos valores levando a cabo formação especialmente desenhada para estar em linha com a nossa estrutura de pensamento e efectuamos regularmente inquéritos para identificar as melhores práticas e melhorar as relações comerciais. Monitorizamos e avaliamos o desempenho a nível da sustentabilidade de cada um dos fornecedores, particularmente nas dimensões sociais e ambientais. Como resultado, tornámo-nos mais exigentes e acreditamos e ajudamos os nossos fornecedores a moverem-se no sentido de um futuro e um sucesso sustentável.

Os nossos produtos são produzidos sobre um exigente controlo de qualidade. Em 2010 auditámos 601 fornecedores (63% dos nossos fornecedores nacionais e 76% dos internacionais foram visitados). As equipas de veterinários fizeram quase 6.000 visitas e laboratórios externos efectuaram quase 1.000 visitas a fornecedores. Para além destas visitas foram ainda realizadas 11.000 análises microbiológicas, 5.600 testes a produtos conduzidos por laboratórios externos certificados, quase 95.000 testes nos nossos laboratórios internos e mais de 1.200 análises de benchmark. A qualidade é para nós uma prioridade. Celebrámos vários protocolos com organizações especialistas em saúde e nutrição para nos ajudar a melhorar a nossa oferta de produtos mais saudáveis.

É importante que esta mensagem chegue aos nossos consumidores e iniciámos o desenvolvimento e implementação de um sistema de rotulagem que irá permitir uma decisão mais informada. A transparência é para nós um elemento chave.



**Siga as cores**

Na Sonae pretendemos que os nossos consumidores façam sempre uma escolha informada e esforçamo-nos para sermos transparentes e para facilitar as suas decisões ao sermos abertos quanto aos nossos produtos.



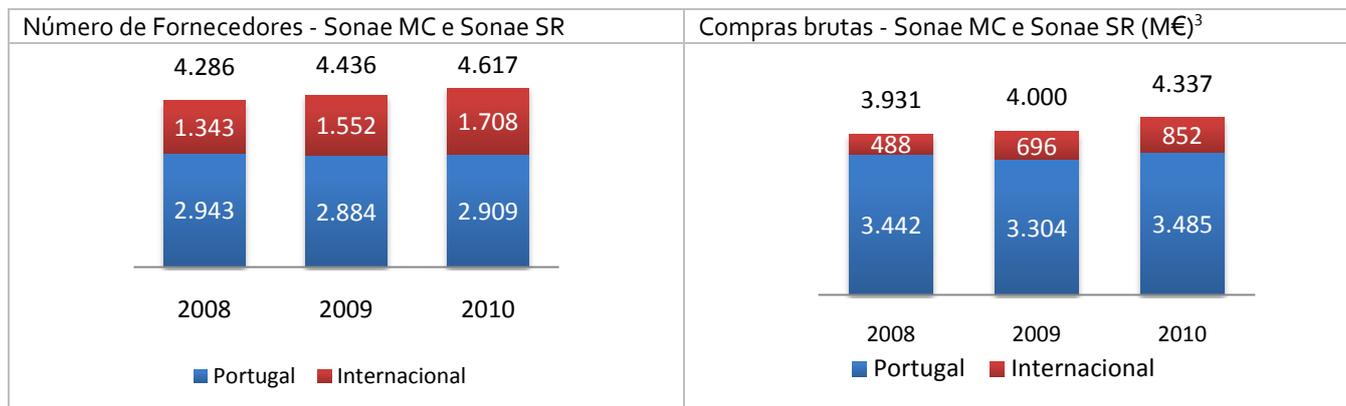
Queremos continuar a melhorar o nosso projecto de rotulagem “Segue as cores” nos nossos produtos. Os nossos rótulos incluem um sistema de cores (verde, amarelo, vermelho) para as componentes com maior potencial impacto na saúde, como calorias, sal, açúcar e gordura.

Adicionalmente, explicitamente alertamos os consumidores para existência de glúten e incluímos o logótipo “Escolha Saudável” da Fundação Portuguesa de Cardiologia.

Os nossos produtos são desenhados para responder aquilo que os nossos clientes procuram. Estamos orgulhosos por ver o nosso compromisso com a integridade a ser reconhecido. A Sonae MC recebeu com orgulho o prémio *Marca de Confiança*, pela oitava vez, e o prémio *Marca de Confiança em Ambiente* atribuído pela *Reader’s Digest*.

A Sonae MC tem vindo a dar prioridade à produção nacional que representa agora mais de 85% dos bens perecíveis (em toneladas), onde os produtores Portugueses têm uma forte vantagem comparativa – a proximidade. Na Sonae visamos sempre oferecer a melhor qualidade por um preço justo e procuramos continuamente novas oportunidade de fortalecer e diferenciar o nosso portfolio de produtos e serviços. O nosso *Clube de Produtores da Sonae* permite-nos coordenar esforços com todos os fornecedores e maximizar a economia e eficiência produtiva criando vantagens para todos os agentes no processo, incluindo os consumidores.

Compras ao Clube de Produtores da Sonae (M€)									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Compras (M€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>168</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	Compras (M€)	2008	130	2009	140	2010	168	
Ano	Compras (M€)								
2008	130								
2009	140								
2010	168								



#### Os nossos parceiros: Clube de Produtores da Sonae

O Clube de Produtores da Sonae foi criado pela empresa em 1998 para aproximar os criadores de gado e agricultores dos consumidores, oferecendo-lhes “o Melhor de Portugal”. Doze anos depois e com mais de 230 membros, a representar mais de 1.500 produtores individuais, o Grupo representa hoje uma parte importante do retalho alimentar da empresa, no valor de 168 milhões de euros em 2010. Durante este período de doze anos o valor acumulado de compras foi de 1.053 milhões de euros.

Existem actualmente cinco categorias de produtos no Clube de Produtores da Sonae: (1) Talho, (2) Charcutaria, (3) Fruta e Vegetais, (4) Padaria e Pastelaria (5) Peixaria. Estes produtos são altamente competitivos em qualidade bem como em preço e trazem claros benefícios para toda a cadeia de fornecimento, dos produtores aos consumidores.

O Clube de Produtores da Sonae é baseado nos seguintes princípios:

- **Planeamento:** permite que toda a produção nacional seja vendida na totalidade, otimizando a capacidade de produção, acesso a apoio técnico e a vários protocolos e ainda oferece produtos Portugueses mais frescos aos consumidores das lojas Modelo e Continente;
- **Certificação:** garante standards elevados de qualidade e segurança alimentar dos produtos, promove a auto-avaliação do sistema de produção, oferece um fórum para discussão e comunicação dos futuros desafios do mercado e permite ainda ao consumidor final seguir o percurso percorrido pelo produto promovendo a responsabilidade ambiental;
- **Partilha de conhecimento:** permite a análise dos sistemas produtivos e requisitos para produção nacional, perfis dos consumidores, tendências de mercado e estratégias comerciais, promove a inovação de produtos e processos, formação e informação, fácil comunicação, tudo com um mesmo objectivo – a competitividade.

Durante o ano de 2010, realizamos 440 visitas a produtores e dedicamos quase 2.000 horas a trabalho conjunto, monitorizando as suas acções e partilhando experiências. Celebramos mais de 300 contratos. Como resultado destes esforços o volume de compras aumentou 17,6% em valor e 7,9% em volume.

<sup>3</sup> Facturação de compras efectuada por fornecedores não considerando, nomeadamente, descontos de natureza comercial e devoluções.

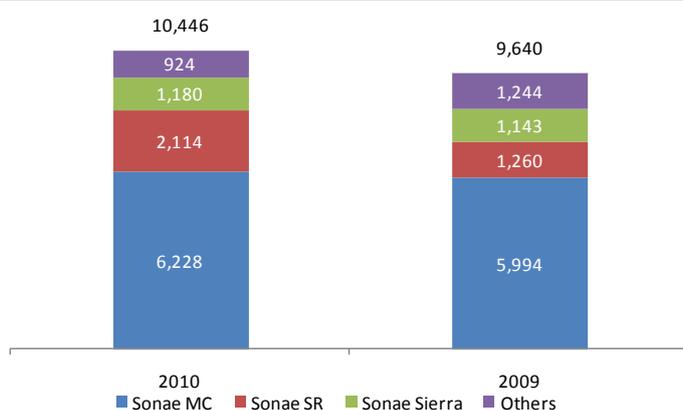
## Dar de volta à nossa comunidade

Em 2010 a Sonae foi visitada por mais de 640 milhões de consumidores, servidos por uma equipa de quase 43.300 pessoas e de quase 5.000 fornecedores. Mas o maior impacto na comunidade vai para além das nossas lojas. Cada dimensão da estratégia da Sonae interage com a comunidade e nós aceitamos a responsabilidade de termos um impacto positivo.

Levamos muito a sério a nossa responsabilidade e envolvemo-nos fortemente com a comunidade não só prestando apoio mas também consciencializando para as questões como a sustentabilidade e através do activo envolvimento em actividades científicas, ambientais, educacionais, culturais e sociais. O nosso envolvimento pode assumir diversas formas, de organizador a apoiante, mas sempre com o compromisso de retribuir à comunidade. Estendemos o nosso envolvimento aos nossos colaboradores, famílias e amigos, encorajando-os a participar em acções de voluntariado social como parte das suas funções.

Em 2010, apoiamos 3.082 instituições e atribuímos apoios no valor de cerca de 10 milhões de euros, um aumento de 12% face a 2009.

Apoio à comunidade (euros)



### Dia Internacional do Voluntário (5 Dezembro)

O dia internacional do voluntário é um dia único para a promoção de iniciativas internas e para olharmos para os progressos alcançados. A Sonae envolveu colaboradores em 600 acções de voluntariado e foi agraciada com um prémio pelo trabalho realizado na área da educação.

Os nossos colaboradores efectuaram contribuições para a comunidade nas áreas da Educação, Saúde, e Apoio Social. Várias centenas de colaboradores participaram nestas acções e despenderam de mais de 4.170 horas de trabalho ao serviço de instituições de caridade, escolas, hospitais, ONGs e outras organizações partilhando e aplicando o seu conhecimento técnico e ajudando muitas causas.

Como resultado deste esforço e dedicação, da empresa e dos seus colaboradores, a Sonae foi recentemente eleita a “Empresa do Ano 2009/2010)” pela Associação “Aprender a Empreender” – Junior Achievement Portugal. A Sonae foi a empresa que maior número de voluntários disponibilizou para a sua missão de fomentar o empreendedorismo entre os jovens em Portugal.

O Director de Relações Institucionais, Marcas e Comunicação da Sonae afirma: “a Sonae tem fomentado o voluntariado entre os seus colaboradores, permitindo a muitas instituições e famílias beneficiar dos conhecimentos e valências de todos eles”. E acrescenta: “vamos manter esta cultura de participações activa na sociedade, desenvolvendo novas iniciativas de voluntariado que enriqueçam os nossos colaboradores e beneficiem as comunidades em que trabalham”.

A lista de actividades que apoiamos é bastante mais vasta mas gostaríamos de salientar as seguintes:

- Membro fundador da *Casa da Música e Fundação de Serralves*, dois marcos culturais Portugueses no Porto.
- Patrono do *IPATIMUP – Instituto de Patologia Molecular e Imunologia da Universidade do Porto*, uma instituição líder em pesquisa na área do cancro.
- Patrocinador dos *Green Project Awards* que reconhecem os melhores projectos sustentáveis implementados em Portugal.
- Apoiante da *COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação*
- Apoiante da *Causa Maior*, um projecto que visa melhorar a qualidade de vida de cidadãos sénior e que ajuda a combater a exclusão social e o isolamento e promove uma vida social mais activa para os mais velhos, em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa.
- Apoiante da *Tudo a ler*, como parte do apoio ao Plano Nacional de Leitura e que tem como objectivo encorajar a leitura através da doação de livros a várias escolas.
- Apoiante das *Escolas Modelo*, que doa equipamento desportivo e tecnológico.
- Patrocinador do *Projecto Sorriso*, um programa envolvendo trabalho voluntário de apoio a instituições de cariz social.
- Apoiante no *programa e-iniciativas*, que visa a promoção da info-inclusão entre estudantes e professores, facilitando o acesso às tecnologias de informação e a internet.
- Patrocinador de *Idade Maior*, uma iniciativa que aposta na integração dos mais velhos fornecendo formação tecnológica.
- Patrocinador do *Porto Futuro*, que tem como propósito apoiar escolas na área do Porto através de consultorias de gestão, apoiando cursos de formação, fornecendo material escolar e outros donativos com propósitos educacionais.
- Patrocinador do *Optimus Alive*, um dos maiores festivais culturais em Portugal.

Adicionalmente promovemos vários fóruns comunitários em centros comerciais, com o intuito de encorajar o debate e a troca de ideias no que relaciona a questões ligadas ao ambiente, saúde, segurança e trabalho, entre outros, entre a comunidade e a gestão dos centros comerciais.

#### Equipa Worten

A Worten é um líder de mercado em electrónica e está constantemente atento ao impacto no ambiente causado pelos produtos que vende, a maior parte sendo equipamento eléctrico e electrónico (EEE). É crítico implementar processos para maximizar a reciclagem e reutilização deste tipo de produtos.

Iniciámos um projecto com a missão de activamente contribuir para a consciencialização ambiental e social dos nossos clientes e colaboradores através de um projecto socio-ambiental que tem elevados níveis de participação por parte da nossa equipa. Esta iniciativa tem um duplo objectivo. O primeiro é reforçar a percepção na nossa marca como sendo amiga do ambiente e socialmente responsável. O segundo consiste em encorajar a entrega de velhos equipamentos nas nossas lojas e passar o sentimento de que todos fazem parte de uma causa maior.

Por cada tonelada de equipamentos recolhidos a Worten irá doar 50 euros em novos equipamentos para uma instituição local. Os clientes que querem colaborar mas não possuem um equipamento velho para entregar podem comprar um íman (a 1 euro cada) e o valor será doado a esta causa.

Em 2010, 4.770 toneladas de velhos equipamentos foram recolhidos e 124 instituições receberam o nosso apoio com a doação de 1.377 novos equipamentos no valor de 240.000 euros. 700 colaboradores da Worten estiveram envolvidos neste projecto.

Nós ajudamos a fazer a diferença.

**Smile...**

A excelência dos recursos humanos na Sonaecom emerge dos valores das nossas pessoas. O projecto Smile foi criado na Sonaecom com o objectivo de fortalecer o nosso compromisso de ter um impacto positivo na nossa comunidade em áreas relacionadas com o segmento de negócio da Sonaecom. Qualquer membro da organização e as suas famílias e amigos pode envolver-se no projecto Smile e para reforçar a sua relevância e o nosso compromisso com a sociedade, por cada dia de férias passado a trabalhar com a comunidade, a Sonaecom irá dar um dia livre extra para serviço comunitário.

O projecto Smile foca-se em quatro áreas distintas: causas sociais, *team building*, intervenção urbana e construção de competências. As causas de dimensão social centram-se na consciencialização para questões ambientais, sociais e culturais que afectam as comunidades locais. Desenvolvemos ainda campanhas de doação de sangue e medula óssea com um sucesso notável entre os nossos colaboradores.

Outra dimensão forte deste projecto está relacionada com a procura de soluções para problemas estruturais das organizações como recuperar e renovar edifícios ou reorganizar o layout de certas áreas. Adicionalmente, prestamos apoio na reorganização de serviços administrativos e com a implementação de acções de redução da pegada ambiental.

A dimensão de construção de competências está claramente relacionada com o nosso know-how e tem como objectivo de desenvolvimento de competências específicas em TI e tecnologias relacionadas com a comunicação nas comunidades locais.

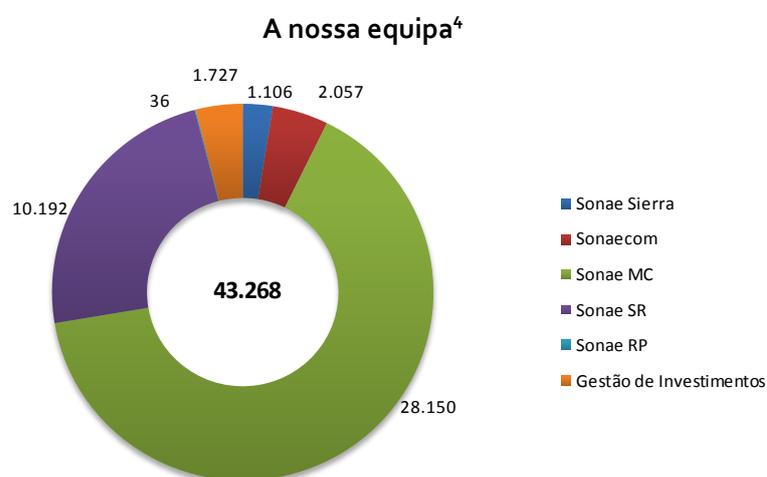
Até ao momento contribuímos com 1.327 horas de formação e 2.140 m<sup>2</sup> de espaços/áreas recuperadas.



## Um lugar onde as pessoas querem trabalhar

A equipa da Sonae inclui quase 43.300 pessoas a trabalhar todos os dias no seu melhor para ajudar os nossos clientes e descobrir novas oportunidades de ter uma influência positiva na comunidade. O seu talento, o seu conhecimento, profissionalismo, dedicação e mente aberta para a inovação e mudança são os motores no nosso sucesso. A nossa cultura de recursos humanos é muito simples – *Nós queremos trabalhar na Sonae.*

Na Sonae promovemos a igualdade de oportunidade e não permitimos qualquer tipo de discriminação. Dois terços dos elementos da nossa equipa são mulheres e quase metade tem menos de 35 anos. Outro aspecto importante para os nossos colaboradores é a empregabilidade e asseguramo-nos que criamos oportunidades para continuarem. Queremos manter os melhores e eles têm sempre um lugar na nossa organização, como resultado quase 69% da nossa equipa tem um contrato sem termo. Em 2010 contribuímos para o bem-estar social com o recrutamento de 3.454 novos colaboradores.



### Crescer através da inovação

Sonae Sierra rapidamente se tornou um *global player* de sucesso com a sua presença em 7 países. O sucesso da Sonae Sierra é baseado num compromisso forte com a inovação e há quatro anos atrás, o departamento de inovação foi constituído com o objectivo de criar um ambiente para promover a inovação. Como resultado deste compromisso, foram implementadas várias ferramentas e processos para estimular a criatividade.

O mais recente é o programa de inovação chamado CLICK (Creative, Learning and Innovation Continuous Knowledge) que reuniu mais de 1.000 colaboradores da Europa e do Brasil com o propósito único de promover a inovação ao permitir e encorajar a produção de ideias sem qualquer tipo de restrições. Durante 4 meses e 50 sessões, todos foram apresentados às técnicas e ferramentas para estimular a criatividade e enfrentaram uma sucessão de desafios, alguns dos quais reais, visando o desenvolvimento individual e em grupo. O principal objectivo foi encorajar uma estrutura de pensamento que não apenas a busca de novas ideias mas também ajudar a aceitação das novas ideias dos outros como um desafio.

Carlos Jesus, Director de Inovação da Sonae Sierra: “Para sermos eficientes, temos de ser criativos. Queremos criar uma diferenciação nos nossos processos, nos serviços, nos produtos, de forma a adicionar valor à empresa. Esta é a génese de todo o programa de inovação.”

<sup>4</sup> Não inclui trabalhadores temporários

É imperativo para o nosso sucesso manter todos motivados e constantemente com novos desafios. Acreditamos veementemente que o desenvolvimento profissional só pode ser alcançado com desenvolvimento pessoal e assim sendo, visamos dar aos nossos colaboradores as condições certas para que possam escolher o caminho que pretendem percorrer connosco. Oferecemos formação contínua, apoio para estudos académicos, remuneração baseada no desempenho e, dada a nossa diversidade, a experiência única de trabalhar em diferentes problemas e em diferentes ambientes.

Como princípio geral, a Sonae pretende que a formação e investimento na construção de competências sejam vistos como um factor chave na percepção, antecipação e resposta ao mercado actual e aos desafios competitivos, bem como ao cumprimento das necessidades estratégicas da empresa.

A formação contínua é essencial e uma prioridade para a organização como um todo, desde os gestores de topo a toda e qualquer posição dentro da Sonae. Para nós um processo de aprendizagem contínuo serve vários propósitos. Em primeiro lugar, permite-nos maximizar o potencial e talento de cada um dos nossos colaboradores. Em segundo, cria um espírito dinâmico que nos liga ao mundo exterior e que faz de nós uma empresa vanguardista num ambiente em rápido movimento. Em terceiro, na Sonae acreditamos que a partilha de experiências e conhecimentos cria valor e a nossa formação é desenhada de forma a disseminar experiências de sucesso e a mitigar potenciais problemas. Finalmente, o processo de aprendizagem desempenha um papel fundamental na motivação e desenvolvimento pessoal. Por todas estas razões, a Sonae tem um programa de formação interno abrangente, contínuo e exigente que é implementado com o apoio de estudos académicos em universidades reputadas.

O desenvolvimento pessoal e profissional da nossa equipa é parte da nossa visão estratégica e a formação contínua é uma determinante crítica do nosso sucesso sustentado ao longo dos anos. A criação de vários Centros Corporativos de Aprendizagem, que em 2010 proporcionou à nossa equipa de mais de 1,5 milhões de horas de formação, das quais 1,2 milhões de horas foram leccionadas internamente com colaboradores partilhando experiências e conhecimentos. A Sonae foca-se nas necessidades dos consumidores e cada unidade de negócio tem o seu sistema principal de desenvolvimento e aprendizagem. Por exemplo, a *Sonae Retail School* colocou em funcionamento 22 escolas, desde a Escola de Perecíveis à Escola Worten ou à Escola de Liderança ou Escola de Gestão (em que os colaboradores frequentam as mais prestigiadas Escola de Negócios para estudos pós-graduados), melhorando conhecimentos e competências pelos diferentes negócios de retalho e os directamente ligados a estes.

#### Centro de formação da Sonae – Aprendizagem Dinâmica

O centro de formação da Sonae criado em 2004 é direccionado principalmente para gestores seniores e pessoal técnico com necessidades de formação específica estrategicamente identificadas por pelo menos 2 unidades de negócios diferentes. Em 2010, o centro levou a cabo uma pequena série de seminários e workshops com mais de 200 participantes. O centro tem as suas próprias instalações que incluem 3 salas de formação e 2 anfiteatros com capacidade máxima de cerca de 180 lugares. Para além das actividades do centro, estas instalações são partilhadas por todos os negócios da Sonae para os seus próprios fóruns e formações. O centro apoia ainda processos de candidatura de gestores seniores e dos seus relatórios para oportunidades de formação externas quer em Escolas de Negócios que em conferências na área da gestão. Para este propósito, cada ano o centro publica uma brochura chamada “Programas de Educação Executiva para Gestores de Topo” que consiste num guia que permite aos gestores seniores da Sonae escolher os melhores cursos de desenvolvimento executivo para os próprios ou para as suas equipas.

Estamos fortemente comprometidos em ajudar os nossos colaboradores a melhorarem o seu perfil académico através do apoio dos seus estudos em instituições reputadas e de Excelência. Este facto é ainda reforçado pela ampliação de áreas de especialização e partilha de experiências com outras áreas. Encorajamos e apoiamos de forma contínua, inclusive através de financiamento, os nossos colaboradores na busca de estudos pós-graduados, particularmente MBAs, quer em universidades Portuguesas quer internacionais, permitindo aos nossos colaboradores mais talentosos continuar os seus estudos e desenvolverem ainda mais as suas competências chave. Para este propósito, estabelecemos parcerias com algumas das universidades líderes como a Universidade Católica Portuguesa, EGP – University of Porto Business School, Nova Fórum, Instituto Superior Técnico, AESE - Escola de Direcção e Negócio, London Business School, INSEAD, IMD, IESE, Cranfield, Babson College, Harvard Business School, Stanford, Kellogg, Henley Management College e Ashridge.

#### Procurando os melhores – Rede Contacto

Todos os anos desde 1986, a Sonae tem organizado o *Programa Contacto*, direccionado para finalistas das Universidades Portuguesas. O objectivo do programa é permitir a jovens talentosos conhecer melhor o Grupo Sonae e à Sonae descobrir e recrutar potenciais jovens gestores altamente qualificados.

Em 2010, como parte da iniciativa *Programa Contacto*, as empresas da Sonae lançaram a *Rede Contacto* a primeira rede social no mundo criada para atrair talento para um único grupo. Este meio social é um ponto de encontro para licenciados e recém-licenciados e a Sonae. A Sonae discute com os candidatos ideias inovadoras e estes têm a oportunidade de ficar a conhecer a Sonae desde o seu interior, dando-lhes a possibilidade de participar num *open day* na sede e vencer um dos 20 estágios. A rede conta já com mais de 11.000 pessoas registadas.

A Sonae MC é um bom exemplo do nosso compromisso com a melhoria do currículo académico dos nossos colaboradores. Devido às suas características intrínsecas, a Sonae MC tem o maior número de colaboradores sem formação académica superior. Numa tentativa de mitigar este problema criámos o programa “Valorizar Percursos” em associação com o programa “Novas Oportunidades”, uma iniciativa do governo que visa aumentar as qualificações educativas da população Portuguesa. Mais de 4.800 colaboradores estão envolvidos e 1.500 diplomas foram já atribuídos a colaboradores que participaram neste programa.

A Sonae precisa da combinação certa de talentosos e experientes gestores comerciais e de marketing, de especialistas em tecnologia (I&D, Engenharia, IT/IS), de gestores funcionais (finanças, recursos humanos e juristas) em simultâneo com os directores gerais com experiência adquirida em diversas áreas. A este respeito, a Sonae acredita que novos desafios, oportunidades de aprendizagem, responsabilidades crescentes no trabalho, trabalho em projectos, participação na rede e a rotação de trabalho dentro de uma área funcional ou entre negócios, é a melhor forma de garantir o progresso ao longo de uma carreira.

### A Escola de Retalho Sonae – A Escola Perecíveis

A Escola de Retalho *Sonae* foi criada para fornecer um conjunto abrangente de programas de formação concebidos à medida do segmento de retalho e para promover o desenvolvimento sustentável da nossa equipa, em termos pessoais e profissionais, ao desenvolver as competências e as potencialidades de cada indivíduo através de estruturas apoiadas pela cultura e valores da *Sonae*.

A Escola está organizada tendo em consideração quer os diferentes níveis da hierarquia, quer os diferentes segmentos de retalho. Esta interligação permite que a formação esteja em sintonia com a carreira escolhida por cada participante. Ao nível da hierarquia, a Escola está organizada em três faculdades – Operações, Gestores e Gestores de Topo – que, simultaneamente, adequam-se à etapa da carreira e à ambição de cada participante. Ao nível das operações, a Escola está organizada em nove escolas diferentes, divididas em 4 segmentos de negócio de retalho: alimentar, electrónicos, desportivo e de vestuário.

A Escola de Retalho *Sonae* tem mais estudantes do que a maior universidade em Portugal, mas centra-se na carreira de cada indivíduo. Tem a sua própria equipa de desenvolvimento de conteúdos e quase 4.000 formadores internos.

Uma das escolas mais proeminente é a Escola Perecíveis, que surgiu como resultado da estratégia de gestão de negócios da *Sonae MC* nas áreas operacional, comercial e de recursos humanos. Apresenta uma combinação única de factores chave: planos curriculares ao longo de vários anos com diferentes níveis de profundidade na abordagem das matérias, baseados na aquisição de conhecimentos de uma forma consistente e geradores de competências úteis à progressão na carreira. O desafio era conceber, desenhar e criar uma Escola fundada numa filosofia de negócio para criar um novo padrão de formação.

Trabalhar e ser competitivo no negócio dos bens perecíveis, requer que estejamos focados na preparação de equipas de elevado desempenho e na criação de uma cultura que faça a diferença.

Foi isto que levou à criação da Escola de Perecíveis, cuja missão é: ajudar a criar uma cultura de referência em termos de conhecimento e competência profissional dos empregados para aumentar a eficiência operacional, as vendas e a confiança do cliente. Embutidos na criação desta escola estão factores que irão conduzir uma nova visão de produtos perecíveis nas nossas lojas, que terão um impacto no curto prazo.

A Escola está estruturada em três níveis de conhecimento: conhecedor, especialista e mestre. A cada operador será atribuído um destes níveis, com base em testes.

Até agora, a Escola de Perecíveis (primeiro ano) já deu 58.000 horas de formação técnica durante o horário de trabalho, divididas entre: operadores 45.000 horas, supervisores operacionais 11.000 horas e outros funcionários da empresa 22.000 horas. Estamos no início de uma jornada, que envolve uma procura constante da excelência. A única certeza que temos é a de que nunca vai terminar e que, no curto prazo, o impacto será visível nas operações de alimentos frescos, nas lojas de retalho alimentar através dos seus profissionais altamente qualificados.

O valor da proposta consiste nos seguintes:

1. Criar oportunidades de aprendizagem activa e contínua
2. Servir como um *benchmark* interno
3. Investir no aumento do conhecimento e *know-how* dos nossos colaboradores sobre os produtos frescos
4. Contribuir para a melhoria operacional em processos críticos do negócio
5. Enfoque no aumento das vendas
6. Ajudar a manter e fortalecer a nossa imagem de marca: aumentando a confiança do cliente

Como parte da progressão na carreira, incentivamos a mobilidade interna dentro da Sonae como um processo para desenvolver um bom portfolio de competências. Observar diferentes problemas de ângulos diferentes, ajuda a desenvolver uma forma de pensar mais crítica e abrangente, que acreditamos ser crucial para uma carreira de sucesso. A mobilidade interna dentro da Sonae é encorajada e promovida com base nos seguintes princípios: (i) o talento tem de ser gerido de modo a que sirva toda a organização e não apenas uma unidade específica ou função; (ii) todos têm a oportunidade de ter progressão na carreira, com base no mérito; (iii) a Empresa oferece orientação, oportunidades e recursos para manter a empregabilidade ao longo da carreira; e (iv) a Sonae procura um equilíbrio entre o desenvolvimento de competências a nível interno e a atracção de competências do exterior.

O nosso sucesso é o sucesso da nossa equipa e nós partilhamos o mesmo. A Sonae oferece uma remuneração atractiva e competitiva e um pacote de benefícios alargado e flexível. Em 2010, o nosso plano de remuneração baseado no desempenho atribuiu recompensas de cerca de 41 milhões de euros. A Sonae tem implementado um sistema de incentivos tendo por base os indicadores de desempenho da Sonae, os indicadores de desempenho do departamento e os indicadores de desempenho individual. A estrutura do sistema de incentivos permite uma ligação entre a remuneração individual variável e o desempenho do indivíduo, bem como com o departamento de cada área e o desempenho global da empresa. A componente variável varia numa base anual. A cultura da Sonae encoraja vivamente todos a terem um papel activo no planeamento dos seus próprios "indicadores de desempenho" para o ano.

Finalmente, saúde e segurança têm estado no coração da nossa cultura desde o início. O nosso objectivo não poderia ser mais claro "zero acidentes". Trabalhamos em colaboração com a Autoridade para as Condições de Trabalho e em apenas um ano recebemos 643 missões de inspecção. Temos no campo uma formação activa e um programa de consciencialização, que no ano passado resultou numa diminuição de 7% dos acidentes de trabalho, numa diminuição de 5% dos acidentes dos quais resultam o absentismo com atestado médico e numa diminuição de 9% no número de dias de absentismo. Por exemplo, em 2010 colocámos em prática 170 simulações de situações perigosas.

Os nossos esforços têm sido galardoados com prémios nacionais e europeus no âmbito da Saúde e Segurança no local de trabalho. Estamos muito orgulhosos de sermos os destinatários do *Safety and Health at Work European Good Practice Award* (ano 2010). A nossa excelência no local de trabalho é reconhecida em todo o mundo e em 2010, a Sonae recebeu uma delegação da Organização Internacional do Trabalho que nos visitou pelo nosso papel de liderança em segurança no local de trabalho.

Adicionalmente, providenciamos a nossa equipa com seguros de saúde e acesso ao sistema privado de saúde através de diversos protocolos. Estamos numa posição privilegiada para relevar a importância dos assuntos relacionados com a saúde e aceitamos esta responsabilidade. Realizamos continuamente diversas campanhas de sensibilização para promover um estilo de vida melhor em toda a nossa equipa.

### Com vista a um melhor Governo das Sociedades

---

Para a Sonae, a transparência, a ética e a responsabilidade são princípios fundamentais pelos quais se orienta nas suas operações de negócio e que contribuem para o seu desempenho. Desde o início, foi implementado um Código de Conduta que, actualmente, faz parte do nosso ambiente, e está presente em todas as nossas acções diárias. O nosso Código de Conduta impõe a adopção de princípios comportamentais, como a integridade, a transparência, o respeito, a responsabilidade social, o compromisso ambiental, a saúde e segurança, a confidencialidade e uso de informação privilegiada. A todos os Directores da Sonae, gestores seniores e colaboradores, incluindo consultores externos, é requerido o cumprimento do nosso Código de Conduta nas suas actividades diárias, assim como nos relacionamentos internos e externos.

A nossa cultura de transparência é reforçada pela implementação de dois mecanismos – tanto internos como externos – que detectam irregularidades. Internamente, temos em vigor um alerta para comunicar as

irregularidades internas, que põe em marcha os procedimentos para responder de forma eficiente e justa às alegadas irregularidades. Pelo sucesso da implementação destes procedimentos e pelo esforço realizado para responder às irregularidades, a Sonae tenciona envolver todos os colaboradores na criação de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. Externamente, a Sonae foi uma das primeiras empresas a ter um Provedor, que reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração. O Provedor pode ser contactado através do nosso site da Internet e tem provado ser um meio eficaz ao facilitar o registo de reclamações, ao se certificar de que a independência e liberdade de expressão estão garantidas e ao assegurar que todos os assuntos são tratados de modo igual e justo.

Em 2010, o Provedor de Justiça da Sonae recebeu 2.482 queixas, o que se traduz num decréscimo de cerca de 10% face a 2009. 96% das queixas surgiram dos clientes e o tempo médio de resposta foi de 14 dias, mantendo assim o nível de 2009 após um decréscimo de 33% em comparação com 2008.

Os pequenos investidores são vitais para nós e, nesse sentido, esforçamo-nos significativamente para comunicar com estes. Defendemos os níveis mais elevados de qualidade e transparência no mercado e cumprimos com todos os regulamentos do mercado de capitais relativos à divulgação de informação. Temos um departamento de Relações com Investidores muito activo, jovem e dinâmico que está disponível permanentemente para discutir qualquer assunto com os nossos *stakeholders*. Toda a informação relevante é disponibilizada quer no site da Sonae quer no site da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. As nossas políticas de informação vão além das exigências legislativas e estamos comprometidos a reportar voluntariamente toda a informação relevante.

A nossa estrutura de Governo das Sociedades está desenhada para proteger os pequenos investidores e as nossas instituições cumprem rigorosamente com as melhores práticas de Governo das Sociedades. Temos seleccionado pessoas com um forte compromisso com a sustentabilidade e com uma reputação individual e profissional inegável. Temos uma proporção significativa de membros independentes que não só cumprem com os seus deveres de controlo, mas também acrescentam perícia e um valor significativo ao conselho.

#### Encontros com investidores

Data	Organizador	Evento
19 Jan	Sonae	Reverse Roadshow with UBS
2 Fev	BCP	Roadshow Frankfurt
3 Fev	Sonae	Reverse Roadshow with CITI
10 Fev	Santander	Iberian Small & Mid Cap Conference (Madrid)
18 Fev	BPI	Roadshow Genebra
23 Mar	UBS	European Holdings conference
25 Mar	UBS	Roadshow Londres
8 Abr	BPI	Roadshow Lisboa
26-28 Abr	Caixa	Roadshow Países Nórdicos
12 Mai	Caixa	Mid Cap conference Londres
13 Mai	BES	Reverse Roadshow with BES
26/27 Mai	BES/Euronext	Portuguese Day 2010 (Nova Iorque)
16 Jun	Caixa	Roadshow Viena
23 Jun	Caixa	Roadshow Dublin
17 Set	BPI	Small & Mid Cap conference – Lisboa
20 Set	Sonae	Analyst roadshow – Londres
22 Set	Merrill Lynch	Global Consumer & Retail Conference 2010 – London
1 Out	Caixa	Roadshow Amsterdam
14 Out	Sonae	Exclusive Top Management Day (Oporto)
18 Out	BES	Roadshow Paris
18 Nov	Fidentiis	Roadshow Londres

## Partilha de conhecimentos e experiências

---

A última mensagem sobre Responsabilidade Corporativa aponta ao nosso compromisso de continuamente nos esforçarmos por uma sociedade melhor. A Responsabilidade Corporativa faz parte da nossa identidade, continuamos a melhorar as nossas práticas e acreditamos que a partilha de conhecimentos é um factor crítico para o desenvolvimento de uma empresa sustentável e responsável.

Para a Sonae, apesar de cada um dos seus negócios ser gerido de forma independente, com as suas próprias forças e competências exclusivas, estes pertencem a uma única organização, e trabalham em conjunto com uma cultura e valores comuns. Ao incentivar a partilha de conhecimentos e experiências, fomentando um conjunto de ideias diferentes, partilhando o *know-how* e diferentes perspectivas, e desafiando as pessoas com uma única combinação de talentos e com as características para trabalhar em conjunto, a Sonae estimula a inovação, reduz o risco de erros e promove a adopção e partilha das melhores práticas. Para apoiar esta partilha de conhecimentos, a Sonae promove os seguintes fóruns:

- FINOV, um fórum dedicado à inovação, com o propósito de estimular e apoiar uma cultura orientada pela inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor.
- Fórum de Sustentabilidade, com o propósito de partilhar conhecimentos de sustentabilidade e das melhores práticas, aumentando a consciencialização na Sonae para matérias em relação às quais importa promover sinergias e coesão para lidar com os diversos desafios nesta área.
- Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo, com o propósito de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo em toda a Empresa.
- Fórum Legal, com o propósito de partilhar experiências e conhecimentos entre equipas jurídicas, promovendo uma ampla discussão de tópicos legais fundamentais e fomentando uma abordagem comum aos procedimentos e interpretações legais.
- Fórum de Comunicação e Marketing, com o propósito de coordenar negociações com empresas de Media, assim como promover a partilha das melhores práticas na área de Marketing.
- Fórum de Engenharia, Construção e Segurança, com o propósito de promover e discutir a implementação das melhores práticas nas actividades de engenharia e construção em toda a Empresa, com um especial enfoque em assuntos e matérias relacionados com a saúde e segurança.
- Fórum de Negociação, com o propósito de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificar oportunidades de negociações conjuntas e partilhar experiências e conhecimento.

Para além dos fóruns acima mencionados, existem duas comissões internas, criadas como plataformas de partilha de conhecimento e experiência, nomeadamente:

- Comissão de Auditoria que assiste à Comissão Executiva na definição de políticas, revendo e coordenando as actividades de Gestão de Risco, de Auditoria Interna e Externa, e revê os sistemas e processos de controlo interno. A apoiar esta comissão, está o Grupo de Consultoria de Gestão de Risco, que examina regularmente as actividades de gestão de risco interno em todas as subsidiárias, de modo a assegurar a consistência entre os objectivos estabelecidos e a sua implementação.
- Comissão Financeira, revê e coordena, regularmente, as políticas de gestão de risco financeiro, relacionamentos com Instituições bancárias e outras matérias relacionadas com finanças empresariais em todas as empresas do Grupo.

Existem também 3 grupos de aconselhamento que, adicionalmente ao trabalho dos fóruns acima descritos, revêem e propõem, continuamente, alterações às políticas da Empresa nas seguintes áreas:

- Recursos Humanos – Este grupo tem por objectivo desenvolver as políticas de recursos humanos da Sonae, mais especificamente desenvolver as políticas, processos e procedimentos a aplicar pela Sonae na avaliação, remuneração e formação dos recursos humanos. Adicionalmente, promove a partilha de informação, conhecimento e práticas de excelência em matérias relacionadas com os recursos humanos.

Este grupo acolhe a organização de diversas iniciativas relacionadas com recursos humanos e partilhadas por toda Sonae.

- FINCO - Inovação e IT – visa acrescentar valor às tecnologias de informação utilizadas pela Sonae, através da partilha de informação e conhecimento, recomendando a aplicação transversal de práticas de excelência. Este grupo coordena o desenvolvimento de tecnologias a aplicar a toda a Sonae.
- Gestão de Risco – O grupo dá apoio aos processos e funções de gestão de risco dentro da Sonae, através do acompanhamento, revisão e proposta de novas políticas de gestão de risco. Adicionalmente, acompanha a implementação das políticas de gestão de risco, propõe actividades de gestão de risco não planeadas e promove um evento anual para a partilha de informação e conhecimentos.

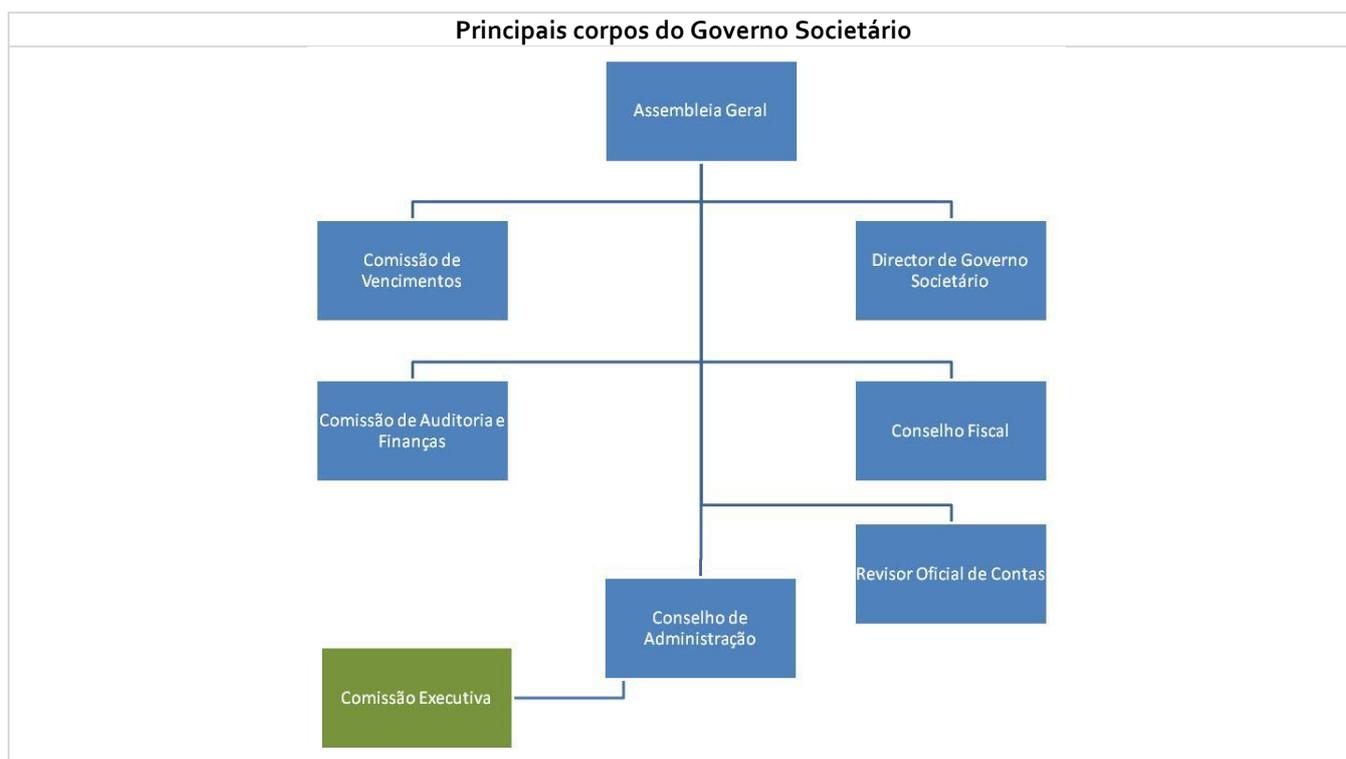
Cada um destes grupos informais, comumente referidos como entidades de coordenação e partilha, reúne-se várias vezes durante o ano e muitas vezes organizam seminários específicos, *workshops* e cursos internos de formação.

## Estrutura de Governo Societário

A estrutura de governo societário da Sonae visa promover a responsabilidade corporativa e o desenvolvimento sustentável tendo em consideração os interesses de todos os *stakeholders*. Na Sonae acreditamos que boas práticas de governo estão interligadas com o desenvolvimento da organização e, nesse sentido, estamos verdadeiramente empenhados em melhorar as nossas práticas de boa governação.

O nosso entendimento de governo societário é melhor explicado demonstrando aos nossos *stakeholders* que estamos comprometidos com valores éticos e de que estamos a trabalhar para um futuro sustentável, tendo em mente as nossas responsabilidades corporativas para com os nossos colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade.

Em termos de estrutura organizacional, a nossa estrutura engloba o Conselho de Administração, que inclui a Comissão Executiva, a Comissão de Nomeação e Remuneração, a Comissão de Auditoria e Finanças, o Secretário da Sociedade, o Director de Governo Societário, a Mesa da Assembleia Geral e a Comissão de Remuneração dos Accionistas. Adicionalmente, a Sonae necessita de ter um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas. Todos estes grupos são baseados na Lei Portuguesa.



A Assembleia Geral é a base de toda a estrutura e a gestão da organização é delegada ao Conselho de Administração, com vários mecanismos de controlo tais como o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração tem sido presidido pelo Eng. Belmiro de Azevedo desde 1989 e é composto por três Administradores Executivos e por seis Administradores Não-Executivos, para além do Presidente. O Conselho reúne-se, no mínimo, quatro vezes durante o ano. Adicionalmente, o CEO tem de comunicar ao Presidente toda a informação relevante, sempre que esta surja. O Conselho de Administração e a Comissão Executiva são conjuntamente responsáveis pela gestão das operações da Sonae e por garantir

que todas as actividades são realizadas em conformidade com as orientações estratégicas e de responsabilidade corporativa.

<b>Composição do Conselho de Administração</b>	
Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente – Não-Executivo
Álvaro Cuervo Garcia	Independente Não-Executivo
Michel Marie Bon	Independente Não-Executivo
José Neves Adelino	Independente Não-Executivo
Bernd Hubert Joachim Bothe	Independente Não-Executivo
Christine Cross	Independente Não-Executivo
Álvaro Carmona e Costa Portela*	Não-Executivo
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Executivo
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	Executivo

\* Executivo até 31 de Março de 2010

Existe uma nítida e afirmada divisão de responsabilidades entre o Presidente e o CEO. O Presidente é responsável pela liderança do Conselho de Administração, assegurando a sua eficiência e planeamento. Tem a função de proteger os accionistas e deve ter em consideração os pontos de vista de todos os principais accionistas, bem como proteger os mais pequenos. O Presidente deve também ouvir a opinião experiente e independente do Conselho de Administração e certificar-se de que é tida em consideração na definição da estratégia global. O CEO é responsável pela gestão da Empresa, numa base diária, e por executar a estratégia apresentada pelo Conselho de Administração. A Comissão Executiva deve estabelecer as bases para a concretização, com sucesso, da estratégia, através da imposição de objectivos e da alocação de poder de decisão.

O Conselho de Administração inclui seis Administradores Não-Executivos para além do Presidente. Os Administradores Não-Executivos desempenham papéis críticos. Em primeiro lugar, acrescentam conhecimentos valiosos ao Conselho de Administração em aspectos relevantes relativos às actividades da Sonae. Em segundo lugar, têm uma posição independente que lhes permite ser uma mais-valia no controlo das decisões da gestão.

No decurso do exercício de 2010, os administradores não executivos, desempenharam regularmente as competências que lhe estão atribuídas, quer no seio das Comissões a que pertencem, quer enquanto membros do órgão de administração. Os administradores não executivos participaram activamente na definição da estratégia da sociedade, supervisionaram a actividade desenvolvida pela Comissão Executiva, avaliaram a evolução dos negócios, acompanharam a preparação e a forma de divulgação da informação reportada pela Sociedade ao mercado, monitorizaram o processo de controlo e gestão de riscos e estabeleceram, com o Conselho Fiscal, Auditor Externo e Comissão de Vencimentos, as interacções, conformes aos regulamentos internos, necessárias ao exercício da competência de cada um daqueles órgãos, com salvaguarda da respectiva independência. No exercício das suas funções, os Administradores não executivos não encontraram quaisquer impedimentos.

A Comissão Executiva opera dentro do Conselho de Administração e tem a autoridade para exercer funções de gestão corrente em nome do Conselho de Administração. A Sonae tem implementado vários protocolos de comunicação que impõem uma comunicação eficiente e eficaz entre a Comissão Executiva e o Conselho de Administração. A Sonae está estruturada em departamentos organizacionais nucleares que operam em áreas específicas, sob a direcção da Comissão Executiva. Cada um desses departamentos analisa toda a

organização e coordena as actividades de todos os grupos, independentemente da indústria, sendo auxiliado por uma linha de gestores ao nível industrial.



O Conselho de Administração tem responsabilidades específicas atribuídas quer pela Lei quer pelos accionistas. Normalmente, no que diz respeito a questões estratégicas, tais como o investimento, ou desinvestimento, em novos segmentos de negócio e em projectos de elevada dimensão. O Conselho de Administração é também responsável pela monitorização do desempenho global e pela criação de valor a longo prazo. No decurso das suas funções, o Conselho de Administração delega responsabilidades a várias Comissões.

A Comissão de Auditoria e Finanças acrescenta conhecimento técnico às actividades de controlo realizadas pela Comissão Executiva em nome do Conselho de Administração, particularmente no que concerne ao processo de relato financeiro, a escolha de políticas contabilísticas, e às actividades de gestão de risco e auditoria. Esta Comissão colabora com o Conselho Fiscal, com o Revisor Oficial de Contas e com a Equipa de Auditoria Interna e de Gestão de Risco. Os membros da Comissão de Auditoria e Finanças são: Michel Marie Bom (Presidente), Álvaro Cuervo Garcia, José Manuel Neves Adelino, Bernd Hubert Joachim Bothe e Christine Cross.

A Comissão de Nomeação e Remuneração é responsável por identificar candidatos para nomeação para o Conselho de Administração quando este último decide exercer os seus direitos de cooptação. Esta Comissão também é responsável por centralizar, em coordenação com Comissão de Remuneração dos Accionistas, a informação sobre a avaliação de desempenho do Conselho de Administração. Inclui-se ainda no âmbito desta Comissão, propor candidatos para posições na gestão da Sonae e avaliar o desempenho dos respectivos membros. A Comissão de Nomeação e Remuneração é composta por dois membros do Conselho de Administração (Belmiro Mendes de Azevedo – Presidente – e Michel Marie Bon).

O Director de Governo Societário, David Graham Shenton Bain, assegura o bom funcionamento do Conselho e Comissões do Conselho, ao desempenhar um papel preponderante na organização das avaliações do Conselho. Adicionalmente, apoia e desafia o Conselho de Administração a atingir os padrões mais elevados de Governo da Sociedade e tem a preocupação de se manter actualizado em matérias legislativas, reguladoras, e de Governo das Sociedades. Para além do referido, garante que o conceito de *stakeholders* e a necessidade de proteger os interesses minoritários são tidos em consideração no momento da tomada de decisões importantes de negócio.

### Equipa de Gestão

---

#### Conselho de Administração

---

##### **Belmiro Mendes de Azevedo**

###### **Presidente – Administrador não Executivo**

Belmiro de Azevedo (73 anos) foi nomeado, em 2007, Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, SA, Presidente do Conselho de Administração e Administrador Executivo da Sonae Capital e Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS SA. É presentemente Presidente do Conselho Geral da Escola de Gestão do Porto, membro do Conselho Consultivo Europeu da *Harvard Business School*, membro do Conselho Consultivo da *Allianz AG* e Presidente do Conselho de fundadores do Fundo Manufacture Portugal. Foi anteriormente Presidente da Comissão Executiva de várias empresas de prestígio, nomeadamente a Sonae SGPS SA, Sonae Indústria e Investimentos, SA e a TAFISA Tableros de Fibras, SA (Espanha).

##### **Álvaro Cuervo Garcia**

###### **Administrador não Executivo e Independente**

Cuervo Garcia (68 anos) é Administrador Não Executivo e Independente e Director da Comissão de Auditoria e Finanças da Sonae SGPS SA desde 2004. Correntemente é membro do Conselho de Administração da *Bolsas y Mercados Españoles*, Editor Chefe da *Business Review*, Editor Associado da *Globalization, Competitiveness and Governability* e membro do Conselho Científico e Consultivo em vários jornais e revistas. É autor de vários livros e artigos. No passado, o Cuervo Garcia foi membro do Conselho Académico do *Real Colegio Complutense* da *Harvard University*, membro do Conselho de Administração da ACS, SA e membro do Conselho de Administração da Indústria, SGPS, SA.

##### **José Manuel Neves Adelino**

###### **Administrador não Executivo e Independente**

José Adelino (56 anos) exerce as funções de Administrador Não Executivo e Independente Sonae SGPS SA desde 2007. Foi Reitor da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, membro do Conselho de Administração do BPA, membro do Conselho de Gestão Fundo de Garantias de Depósito, membro do Conselho Consultivo da Sonae SGPS, SA, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP, membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT, Presidente da Assembleia Geral da PT PRO, membro da Comissão de Investimentos da PT Previsão e membro da Comissão de Remuneração da Sonae SGPS, SA. Ocupou a posição de Professor em várias universidades prestigiadas como a Universidade Católica Portuguesa, a *Bentley College*, Universidade Nova de Lisboa e o ISEE.

##### **Michel Marie Bon**

###### **Administrador não Executivo e Independente**

Michel Bon (67 anos) é Administrador Não-Executivo Independente, Presidente da Comissão de Auditoria e Finanças e membro da Comissão de Nomeações e Remunerações da Sonae SGPS SA desde 2004. Desempenhou funções de *Chief Credit Officer* e *Deputy CEO* do *Caisse Nationale de Crédit Agricole*, *Deputy CEO* e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour, Presidente da *Agence Nationale Pour l'Emploi*, Presidente e *Chief Credit Officer* da *France Telecom*, Co-Presidente do *French American Business Council*, Presidente do *Institut Pasteur*, Director do *Institut Pierre Mendès France*, Director da *French American*

*Foundation*, Fundador e Director da *Transparency International*, Presidente do Conselho de Supervisão do *Les Editions du Cerf*, Presidente do Conselho de supervisão do *Devoteam*, Consultor Sénior de Roland Berger e Presidente da *Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises*.

### **Bernd Hubert Joachim Bothe**

#### **Administrador não Executivo e Independente**

Bernd Bothe (66 anos) é Administrador Não-Executivo Independente e membro da Comissão de Auditoria e Finanças da Sonae SGPS SA desde 2009. Bernd Bothe é Sócio e Director do *Competence Center, Consumer Goods and Retail of Horn & Company GmbH*, Consultor Senior na *IK Investment Partners* e membro de Diversas Comissões de Supervisão, nomeadamente: *Spar Österreichische Warenhandelsgesellschaft AG, H & E Reinert Group, Basler Fashion Holding GmbH, Lekkerland AG & Co.* e *Tomra Systems ASA*. No passado desempenhou funções de Presidente e *Chief Executive Officer* na *Metro Cash & Carry GmbH* e *Managing Partner* da *Droege & Comp. GmbH*.

### **Christine Cross**

#### **Administrador não Executivo e Independente**

Christine Cross (59 anos) é Administradora Não-Executiva Independente e membro da Comissão de Auditoria e Finanças da Sonae SGPS SA desde 2009. Christine Cross tem uma vasta experiência no sector do retalho pela sua carreira na *Tesco* onde desempenhou funções de *Group Business Development Director*, Directora Mundial de compras de produtos não alimentares, Directora Divisional e Directora Comercial. Christine Cross é Directora Não-Executiva da *Next Plc, Empire plc (Ca)* e Consultora chefe de Retalho *PWC Transaction Services*. É ainda consultora da *Apax* e *Warburg Pincus Private Equity*.

### **Álvaro Carmona e Costa Portela**

#### **Administrador não Executivo**

Álvaro Portela (59 anos) é Administrador não Executivo da Sonae SGPS, SA, Sonae RP e MAF Properties desde 2010. Anteriormente e durante 20 anos foi Director Executivo e *Chief Executive Officer* da Sonae Sierra e suas associadas. Também desempenhou funções como membro do Conselho de Presidentes, Comissão de Coordenação, Administrador Executivo e Vice-Presidente da Sonae SGPS e de várias empresas do grupo. Fora do grupo Sonae, Álvaro Portela desempenhou funções em várias e prestigiadas organizações, nomeadamente foi Director e *Chief Executive Officer* dos Laboratórios BIAL, Co-fundador e Director da *European Public Real Estate Association*, membro da Comissão de Prémios do *International Council of Shopping Centres*, membro do *European Shopping Centre Trust* e membro do Conselho Consultivo Internacional da *Eurohypo* e *Trustee* do *International Council of Shopping Centres*. Álvaro Portela é também *Trustee* da *Urban Land Institute*, membro do *Royal Institute of Chartered Surveyors* e Presidente do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Duarte Paulo Teixeira de Azevedo****Chief Executive Officer**

Paulo Azevedo (45 anos) assumiu as funções de Administrador Executivo da Sonae SPGS, SA em 1998 e em 2007 foi eleito *Chief Executive Officer*. A sua carreira profissional foi desenvolvida dentro do grupo Sonae onde desempenhou as funções *Chief Executive Officer* Sonaecom e da Optimus, Administrador Executivo do Modelo Continente SGPS e várias outras empresas do Grupo. Paulo Azevedo é membro de várias comissões de prestígio, nomeadamente da *European Round Table of Industrialists*, da *Board of Trustees* da Associação Empresarial Portuguesa, da *Board of Trustees* da Universidade do Porto e da *Board of Founders* da Fundação Casa da Música.

**Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério****Administrador Executivo**

Ângelo Paupério (51 anos) é Administrador Executivo da Sonae SGPS, SA desde 1999. No passado Ângelo Paupério foi Administrador e *Chief Financial Officer* da Sonae Distribuição SGPS, SA, Administrador do Modelo Continente, SGPS, SA, Vice-Presidente Executivo e *Chief Financial Officer* Executive da Sonae - SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA, Presidente da Comissão de Finanças da Sonae - SGPS, SA, Administrador e Presidente do Conselho de Administração da MDS – Corretor de Seguros, SA e Presidente do Conselho de Administração da MDS Consulting, SA.

**Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão****Administrador Executivo**

Nuno Jordão (54 anos) é Administrador Executivo da Sonae SGPS, SA desde 1999 e membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos SGPS, SA, da Sonaecom, SGPS, SA, da Sonaerp Retail Properties, SA e do Modelo, Distribuição de Materiais de Construção, SA. No passado desempenhou funções de *Chief Executive Officer* na Sonae Investimentos SGPS, SA.

**Comissão Executiva**

Paulo Azevedo  
Ângelo Paupério  
Nuno Jordão

A Comissão Executiva utiliza diversas plataformas para interagir com as diferentes áreas de negócio e influenciar as equipas de gestão. Esta interação é adaptada e diferenciada de acordo com:

- Negócios Core: nível interventivo, com representantes da Comissão Executiva da Sonae a colaborar de perto com os CEOs das áreas de negócio e Equipas de Gestão de Topo;
- Parcerias Core: a intervenção é delegada em representantes da Sonae nos respectivos Conselhos de Administração;
- Investimentos Controlados: a gestão das áreas de negócio é delegada nos *Chief Investment Officers* que representam a Sonae nos Conselhos de Administração das empresas;
- Investimentos Não-controlados: a monitorização da área de negócio e salvaguarda do valor dos accionistas é delegada nos *Chief Investment Officers* que representam a Sonae nos Conselhos de Administração das empresas.

A Comissão Executiva da Sonae apoia-se em grupos de discussão, comités, comissões e fóruns para promover as melhores práticas de administração, adequar a gestão de risco e influenciar as equipas de gestão.

Principais responsabilidades:

- Desenvolver a estratégia corporativa e submetê-la ao Conselho de Administração para discussão e aprovação;

- Implementar as estratégias corporativas aprovadas e assegurar que se reflectem em todas as estratégias de negócios das Áreas de Negócio;
- Nomear representantes da Sonae nas Comissões e Comitês Executivos das Parcerias Core e da Gestão de Investimentos, delegando as respectivas responsabilidades-chave nestas áreas de negócio;
- Colaborar de perto com as equipas de gestão das Áreas de Negócio Core no desenvolvimento de estratégia e planeamento;
- Combinar objectivos estratégicos e financeiros com todas as Áreas de Negócio;
- Monitorizar a implementação de objectivos estratégicos e financeiros;
- Coordenar a comunicação e representação com grupos externos;
- Supervisionar todas as empresas da Sonae, monitorizar desempenhos das Áreas de Negócio e ajudar as equipas de gestão a cumprir objectivos;
- Procurar novos crescimentos, optimização de custos e outras oportunidades para aumentar o valor dos accionistas;
- Promover e monitorizar a adopção das melhores práticas de gestão de risco por todas as empresas;
- Promover a cultura e valores da Sonae;
- Gerir recursos humanos de topo (políticas e decisões-chave de selecção, contratação, compensação, retenção, desenvolvimento e sucessão);
- Decidir a remuneração de Directores Executivos e Não Executivos das Áreas de Negócio;
- Desenvolver e propor ao Conselho de Administração a atribuição de capitais, planos financeiros e orçamento anual consolidado.

### *Group Senior Executives*

---

Fernando Guedes Oliveira  
Luís Moutinho  
Luís Reis  
Miguel Almeida  
Miguel Mota Freitas

Este grupo tem a incumbência da definição estratégica, gestão, condução e desenvolvimento do portfolio de negócios da empresa, de acordo com a missão e os objectivos globais da Sonae. Para além disso, são também responsáveis por iniciativas estratégicas transversais ao grupo em articulação com a Comissão Executiva e o Conselho de Administração. O GSE é o responsável primário pelo retorno ao accionista.

Principais responsabilidades:

- Definir as linhas de orientação estratégica do portfolio de negócios da Sonae, para aprovação pelo Conselho de Administração;
- Propor o plano estratégico para a Sonae, nomeadamente os objectivos globais da empresa, de médio e longo prazo, garantindo a consecução dos objectivos definidos para o retorno ao accionista;
- Definir as políticas e estratégias dentro da missão da Sonae, coordenando a sua aplicação em cada área, de acordo com a distribuição de pelouros;
- Propor a estrutura financeira e o modelo de financiamento associados ao plano estratégico da Sonae, para aprovação do Conselho de Administração;
- Definir o conjunto de valores institucionais e os traços de cultura organizacional desejados para a Sonae.

*Senior Executives*

Adriano Ribeiro	Diogo Pinto Mendes	José Baeta Tomás
Ana Guedes Oliveira	Edmundo Figueiredo	José Correia
Ana Paula Marques	Isabel Dias Costa	José Côrte-Real
António Lobo Xavier	João Correia Sampaio	José Dias da Fonseca
Artur Loureiro	João Pereira Afonso	José Falcão Mena
Christopher Lawrie	João Pessoa Jorge	José Fortunato
Cláudia Azevedo	Joaquim Pereira Mendes	José Manuel Quintela
David Alves	José António Jesus	Christopher Lawrie
Manuel Eanes	Miguel Seixas	Luís Vicente Dias
Manuel Fontoura	Paulo Espregueira Magalhães	Pedro Caupers
Mário Pereira	Pedro Dias Pereira	Rui Almeida
		Rui Paiva

Estão integradas neste grupo as funções estratégicas dos negócios de cada área de negócio, com responsabilidades na gestão e desenvolvimento do respectivo portfolio de negócios, das políticas e estratégias, de acordo com a missão da Sonae e os objectivos globais da área de negócio respectiva. São funções com um grau de autonomia, autoridade e tomada de decisão de nível elevado, influenciando de forma directa e primária o desenvolvimento e resultados do(s) Negócio(s).

## Principais responsabilidades:

- Participar na definição das linhas de orientação estratégica do portfolio de negócios;
- Desenvolver as políticas e estratégias dentro da missão da área de negócio;
- Definir os objectivos globais dos negócios, de médio e longo prazo, garantindo o seu cumprimento;
- Dirigir os recursos humanos e financeiros, garantindo o seu controlo e avaliação, motivação e desenvolvimento;
- Desenvolver e fomentar o relacionamento interno e externo com o objectivo de actualizar permanentemente o know-how e informação necessários ao desenvolvimento do negócio, bem como identificar novas oportunidades de negócio;
- Comunicar os objectivos estratégicos e valores organizacionais preconizados aos colaboradores.

## Sobre a Sonae

### Estrutura do Grupo e Accionistas

Em 31 de Dezembro de 2010, *Efanor Investimentos*, uma *holding* familiar da qual o Eng. Belmiro de Azevedo é o Presidente, detinha aproximadamente 53,1% das acções e direitos de voto. O remanescente (46,9%) do *free float* era detido por indivíduos (20,0% repartidos por 35.201 investidores) e outros investidores institucionais e empresas (26,9% repartidos por 863 investidores). Uma parte substancial do capital social circulante (81,0%) era detida por investidores portugueses, com o restante a estar disperso por vários países europeus e pelos Estados Unidos da América.

em milhões	2010		2009	
	# acções	% acções	# acções	% acções
<b>Efanor Investimentos</b>	<b>1.062</b>	<b>53,1%</b>	<b>1.060</b>	<b>53,0%</b>
Free float	938	46,9%	940	47,0%
<b>Investidores Institucionais</b>	<b>538</b>	<b>26,9%</b>	<b>478</b>	<b>23,9%</b>
Portugal	364	18,2%	378	18,9%
Outros países	175	8,7%	100	5,0%
<b>Pequenos Investidores</b>	<b>400</b>	<b>20,0%</b>	<b>462</b>	<b>23,1%</b>
Portugal	397	19,8%	460	23,0%
Outros países	3	0,2%	2	0,1%

No final de 2010, e com base nas notificações efectuadas pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, o número de acções detidas por empresas detentoras de mais de 2% do capital social da Sonae era o seguinte:

Accionistas em milhões	2010		2009	
	# acções	% acções	# acções	% acções
Efanor Investimentos	1.062	53,1%	1.060	53,0%
Banco BPI	178	8,9%	178	8,9%
Fundação Berardo	50	2,5%	50	2,5%
Bestinver	41	2,1%	-	--
Norges Bank	40	2,0%	-	--

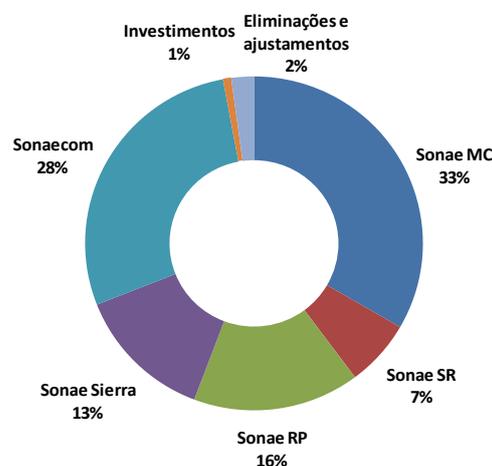
O grupo da Sonae está estruturado em 6 unidades de negócio, como se pode verificar de seguida.



## Segmentos de negócio

A Sonae engloba seis unidades de negócio – Sonae MC (Modelo Continente – Retalho Alimentar), Sonae SR (Retalho Especializado), Sonae RP (Propriedades de Retalho, com a Sonae MC e Sonae SR como locatários), Sonae Sierra (Centros Comerciais); Sonaecom (Telecomunicações); e Gestão de Investimentos. As diferentes unidades de negócio contribuem de forma diversa para o EBITDA do grupo e para o desenvolvimento e concretização do plano estratégico da Sonae.

**Contribuição das Unidades de Negócio no EBITDA recorrente da Sonae**



### Sonae MC

A Sonae MC é a unidade de retalho alimentar da Sonae, que se tornou uma referência no mercado após revolucionar os hábitos de consumo e de retalho, com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal, em 1985 (Continente de Matosinhos). A Sonae MC é a líder nacional de retalho alimentar, com diversos formatos distintos a oferecer uma variedade de produtos da melhor qualidade ao melhor preço: Bom Bocado (restaurantes), Book.it (livraria), Continente (Hipermercados e Supermercados), e Well's (farmácias).

Apesar de estar altamente dependente da evolução do rendimento das famílias, a Sonae MC tem conseguido operar com sucesso em condições macroeconómicas difíceis. Em 2010, a Sonae MC manteve a liderança do mercado de retalho alimentar com 36% de quota de mercado (Estudos Nielsen) e detinha 415 lojas, numa área total de vendas de 544.000 m<sup>2</sup>. O volume de negócios da Sonae MC em 2010 foi de 3.275 milhões de euros, representando um aumento de 5,4% face ao ano anterior.

As vendas da Sonae MC em 2010 foram igualmente repartidas pelos hipermercados e supermercados. Os 40 hipermercados Continente (tamanho médio da loja 7.190m<sup>2</sup>) geraram vendas líquidas de 1.594 milhões de euros, enquanto os 130 supermercados Modelo (tamanho médio da loja 1.750m<sup>2</sup>) geraram vendas líquidas de 1.577 milhões de euros. Outros serviços contabilizaram cerca de 3% das vendas consolidadas da Sonae MC.

Os hipermercados e supermercados da Sonae oferecem ao consumidor português um leque variado de escolhas em termos do número total de *store keeping units* (SKUs) e SKUs por m<sup>2</sup>: 40.000 nos supermercados Modelo (em média 1.752m<sup>2</sup>) e 70.000 nos hipermercados Continente (em média 7.190m<sup>2</sup>).

Nos últimos anos, o mercado do retalho alimentar português tem assistido a uma clara polarização, com as empresas nacionais a ganhar quota de mercado global, enquanto a maioria, se não todas, as empresas estrangeiras (Carrefour, Auchan, Lidl, Intermarché e Leclerc) assistem à sua diminuição. A Sonae e o grupo Auchan são praticamente os únicos grupos que se mantêm no segmento dos hipermercados em Portugal. O Carrefour deixou o negócio dos hipermercados, em Portugal, em 2007 e o Grupo Jerónimo Martins procedeu à redução da dimensão de muitos hipermercados Feira Nova e à sua subsequente conversão em supermercados Pingo Doce.

A qualidade da gestão dos hipermercados e supermercados da Sonae é visível em muitas perspectivas. As lojas Continente e Modelo oferecem um atractivo leque de bens e serviços, facto que tem sido consistentemente demonstrado por vários inquéritos feitos aos consumidores nos últimos anos. Por exemplo, o Continente foi a marca mais votada como “Marca de Confiança” na indústria de retalho alimentar, nos últimos oito anos. O elevado volume de vendas e o seu contínuo crescimento, comprovam a capacidade da Sonae em atrair consumidores para os seus supermercados e hipermercados. Por exemplo, apenas dois anos após a compra de 12 hipermercados do Carrefour, e depois de converter estas lojas na marca Continente, a Sonae conseguiu, em Dezembro de 2007, aumentar as suas vendas líquidas por m<sup>2</sup> (por ano) para o nível das restantes lojas Continente. Vários factores explicam o aumento das vendas depois da conversão:

- 1 Logística mais eficiente. A Sonae tem dois modernos centros de distribuição (CDs) em Portugal (um no Porto e um em Lisboa) e centralizou quase por completo a sua logística durante o período de 1992-98. Hoje, os dois CDs fornecem aproximadamente 90% da necessidade de produtos alimentares dos hipermercados Continente (ainda existe uma componente de entrega directa para os produtos de grande consumo tais como o leite, o pão ou cerveja) e 99% da necessidade de produtos alimentares dos supermercados Modelo. O abastecimento dos produtos não alimentares é completamente centralizada quer para os hipermercados quer para os supermercados.
- 2 Melhor gestão de categorias. Baseada na informação sobre as vendas e em estudos de mercado e consumidores, a Sonae assegura de uma forma continuada a melhor gama de produtos a fim de promover a optimização do espaço, a produtividade das vendas e a satisfação do consumidor.
- 3 A força do cartão de fidelização da Sonae. Actualmente, cerca de 3 milhões de clientes têm o cartão de fidelização da Sonae MC e aproximadamente 86% das suas compras são feitas com o cartão de fidelização. O cartão de fidelização é usado pela Sonae no desenvolvimento de campanhas promocionais personalizadas. Com base nos padrões de consumo dos clientes, a Sonae envia *vouchers* com promoções específicas ou com descontos em produtos que os clientes provavelmente irão comprar. A gestão do cartão de fidelização permite a maximização de valor e a transferência da poupança dos descontos para os clientes.



**Continente**  
**A marca de retalho em**  
**que os portugueses mais**  
**confiam!**

O Continente foi a primeira cadeia de hipermercados a surgir em Portugal e continua a ser uma referência no sector de retalho alimentar no país. As suas lojas estão muitas vezes localizadas em grandes centros comerciais nas principais cidades de Portugal. Com os seus preços altamente competitivos, o Continente combina variedade, apoio ao cliente e serviços com promoções a decorrer. Esta realidade, permite ao Continente oferecer aos seus clientes um excelente *value for money*, uma abordagem muito valorizada e reconhecida pelos consumidores portugueses.

A marca possui uma rede de lojas em Portugal, oferecendo uma gama extensa e variada de produtos e serviços nas suas lojas, que têm uma área de vendas média de 7.190 m<sup>2</sup>.

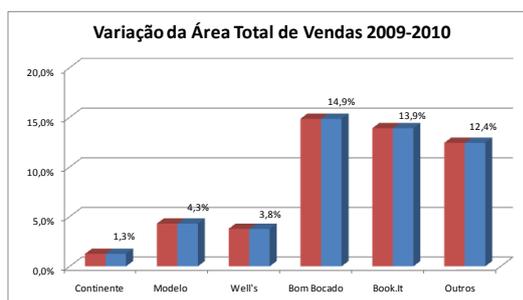
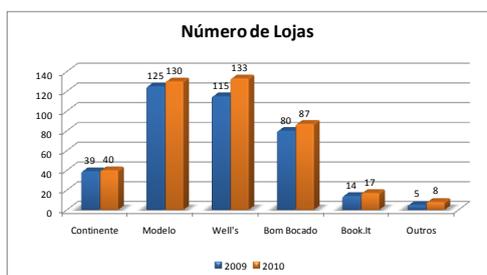
O caminho sólido e firme seguido nos últimos 25 anos, com frequentes iniciativas inovadoras de elevado impacto promocional e iniciativas sociais, permitiu ganhar a confiança e empatia dos portugueses.

**Sales and Loyalty Card**



A estratégia da Sonae MC foca-se na liderança e na rentabilidade, através da cobertura do mercado Português e da consolidação da liderança de mercado; na exploração de novas oportunidades de negócio baseadas numa forte equipa de gestão e Know-how na área do retalho; na gestão do negócio em Portugal como um gerador de *cash flows* sustentáveis e tendo em vista oportunidades de crescimento internacional.

Durante o ano de 2010 foram alcançados um conjunto importante de marcos empresariais consistente com estes objectivos estratégicos: aumentamos a área total de vendas em 3% para 544.000 m<sup>2</sup>, num total de 415 lojas de retalho alimentar a operar no final do ano; abrimos as lojas Continente Ice, um novo conceito de loja para produtos ultra-congelados, com uma elevada variedade de produtos a preços competitivos mas também com promoções e vantagens associadas à utilização do cartão de fidelização do Continente.



**Sonae MC - Indicadores de desempenho**

	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2010
<b>Volume de Negócios (M€)</b>	<b>2.391</b>	<b>2.930</b>	<b>3.106</b>	<b>3.275</b>
Continente	1.157	1.537	1.568	1.594
Modelo	1.206	1.339	1.458	1.577
Bom Bocado	5	9	18	26
Well's	23	40	52	62
Book.it	-	1	5	9
Others	-	4	4	6
<b>Crescimento LFL (%)</b>	<b>3,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,8%</b>	<b>2,6%</b>
<b>Número de Lojas</b>	<b>240</b>	<b>290</b>	<b>378</b>	<b>415</b>
Continente	33	37	39	40
Modelo	114	117	125	130
Well's	67	88	115	133
Bom Bocado	25	43	80	87
Book.It	-	4	14	17
Others	1	1	5	8
<b>Área de Venda ('000m2)</b>	<b>466</b>	<b>492</b>	<b>528</b>	<b>544</b>
Continente	257	273	284	288
Modelo	200	206	218	228
Well's	5	7	11	12
Bom Bocado	2	3	4	5
Book.It	-	1	5	5
Others	2	2	5	6
<b>Dimensão média loja (m2)</b>				
Continente	7.776	7.378	7.292	7.198
Modelo	1.754	1.761	1.747	1.752
Well's	80	80	99	89
Bom Bocado	75	70	49	52
Book.It	-	250	337	316
Others	2.000	2.000	1.061	745
<b>Vendas por m2</b>				
Continente	6.088	5.870	5.603	5.589
Modelo	6.371	6.648	6.997	7.095
Well's	5.930	6.437	5.460	5.338
Bom Bocado	3.494	4.170	4.910	6.474
Book.It	0	2.475	1.788	1.829
<b>Indicadores de Rentabilidade (M€)</b>				
Capex	534	133	137	88
Capital Investido	509	546	484	479
EBITDA	141	187	199	231
EBITDA margin (%)	5,9%	6,4%	6,4%	7,1%
EBIT	96	124	124	147
ROIC (%)	18,9%	22,6%	25,6%	30,4%

Valores reportados pela Unidade de Negócio

(1) valores alterados face aos comunicados em exercicios anteriores de forma a garantir a consistência com os montantes apresentados e os critérios utilizados em 2009 e 2010

**Teste Piloto – Continente Ice**



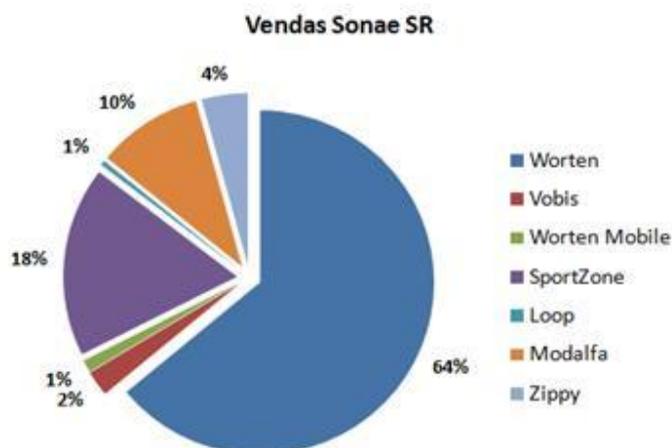
Em Setembro, a primeira loja Continente Ice abriu em Lisboa. Trata-se de um nova marca da Sonae MC num mercado que gera mais de 500M€ por ano.

As lojas Continente Ice posicionam-se como especialistas em alimentos congelados, com uma grande variedade de produtos (desde vegetais ao peixe e carne, assim como snacks, refeições pré-confeccionadas, sobremesas e entradas), a preços competitivos, oferecendo ainda promoções e vantagens associadas ao cartão de fidelização Continente.

O conceito inovador usado na disponibilização de refeições do dia-a-dia em lojas próximas dos consumidores, associa-se a novos produtos a serem lançados frequentemente e tendo em atenção as necessidades dos consumidores. As lojas terão uma área de degustação, assim como equipamento que permite ao consumidor aquecer as suas refeições. O Continente Ice oferece cursos de culinária, sugestões para as refeições do dia-a-dia e degustação de produtos inovadores nas lojas. A entrega de encomendas ao domicílio passará a ser oferecida em breve.

## Sonae SR

A Sonae expande para o retalho não alimentar em 1995. Em 2010, a unidade de negócio do Retalho Especializado (SR) da Sonae representa 21,5% e 7% das vendas e dos resultados operacionais, respectivamente, com uma margem do EBITDA de 3,5%. A Sonae SR tem um leque vasto de marcas em posições privilegiadas dentro do seu respectivo segmento de mercado. A oferta é variada: área electrónica – Worten (produtos de linha branca e electrónica de consumo), Worten Mobile (telecomunicações móveis) e Vobis (equipamentos de informática); área de desporto – Sport Zone (vestuário e equipamento desportivo) e Loop (calçado); área de moda – Modalfa (vestuário) e Zippy (vestuário para criança e bebé).



Nos últimos anos, o retalho especializado construiu uma estratégia de criação de valor baseada na combinação de crescimento sustentável com um forte investimento na proposta de valor de cada uma das suas marcas. Este facto é ainda sustentado pela motivação e qualidade dos seus colaboradores e pelo estabelecimento de parcerias sustentadas com fornecedores.

Enquanto em Portugal, os formatos de electrónica de consumo e desporto têm ganho continuamente quota de mercado, e os formatos de moda têm aumentado sustentadamente as suas competências distintas e rentabilidade, a expansão para outros países é actualmente o principal desafio.

A estratégia da Sonae SR foca-se no crescimento e internacionalização. Em 2010, o foco da nossa operação internacional foi uma maior expansão em Espanha de forma a: torna-se um *player* do retalho internacional; construir um forte e distintiva posição no mercado Ibérico; e explorar o carácter distintivo do conceito de negócio em diferentes áreas geográficas. A estratégia visa também a construção de competências e experiência de forma a permitir o desenvolvimento de uma identidade internacional do portfolio de marcas e definir ainda mais o modelo de desenvolvimento internacional, explorando oportunidade de *franchising* e/ou *joint-ventures* como um meio de acelerar o crescimento.

Em 2010, a consolidação da liderança de mercado em Portugal e o aumento da rentabilidade teve três objectivos estratégicos subjacentes: a cobertura do mercado Português com o corrente portfolio de marcas, consolidar a liderança de mercado; o uso do mercado português como um local de teste para novos serviços, baseado numa forte equipa de gestão e *know-how* na área do retalho; a gestão do negócio em Portugal como um gerador de *cash flow* sustentável.

**Zippy****Uma loja de vestuário para criança**

A primeira loja Zippy Kidstore abriu em Março de 2004 no Gaiashopping, como uma loja com uma grande variedade de vestuário e acessórios para crianças dos 0 aos 14 anos. Com uma organização funcional e moderna, as lojas oferecem hoje um produto mais completo, onde o vestuário é completado por um conjunto extensivo de produtos de cuidados de bebé, mobiliário e brinquedos.

Nos primeiros anos da vida das crianças, a Zippy atribuí uma ênfase particular à segurança e a produtos especiais. Estes são fornecidos por fornecedores especialistas que a marca representa, assim assegurando um leque de produtos seguros para todas as idades e com um excelente *value for money*.

A Zippy participa em várias iniciativas envolvendo a comunidade, destacando-se o “Meu Primeiro Festival”, que foi o primeiro festival para crianças levado a cabo em Portugal, e a acção de “A a Zippy”, sendo o seu principal tema a reciclagem de materiais.

**Sport Zone****Tudo para desporto, incluindo o entusiasmo!**

A Sport Zone é a maior cadeia de lojas de desporto em Portugal com uma rede de lojas com área média de 800 m2 localizadas nos principais centros comerciais do país. A marca oferece um vasto leque de artigos e equipamentos, de várias marcas reconhecidas, assim como opções de marca própria, para as diferentes modalidades desportivas.

A Sport Zone é uma marca líder de mercado no sector de bens desportivos. O conceito foi lançado em 1997 e actualmente explora 74 lojas, significativamente destacado do concorrente mais próximo. Para além do seu concorrente multinacional, não existem outras cadeias generalistas de bens desportivos em Portugal com presença por todo o país.

Um *staff* de vendas qualificado responde às necessidades do consumidor jovem urbano que pratica e gosta de desporto. De forma a fortalecer a inovação, a Sport Zone tem também uma área de desenvolvimento de produtos, que funciona com uma base contínua para alinhar os produtos oferecidos aos requisitos do mercado.

A marca encoraja níveis elevados de motivação e promove a prática de actividades desportivas. A Sport Zone leva a cabo periodicamente múltiplas iniciativas como o apoio a um leque vasto de atletas, clubes desportivos e associações, e apoia várias causas sociais como por exemplo encoraja pessoas portadoras de deficiência a praticar desporto.

Consistente com a estratégia de modelo de desenvolvimento internacional baseado em estruturas de capital mais leves, como forma de acelerar o crescimento ao entrar em novos mercados, a Sonae anunciou, em Junho de 2010, que a Sonae SR tinha chegado a acordo com o Grupo Numero 1. O acordo inclui a criação de duas Joint-Ventures, uma para a Worten e outra para a Sport Zone, com a Sonae SR a deter 51% destas empresas, e beneficiando do conhecimento do retalho local e da rede do Grupo Numero 1. O acordo inclui ainda o Franchising do serviço de retalho especializado da Zippy, com o Grupo Numero 1 apenas a gerir a nova empresa sob os termos do contrato de franchising assinado.

Em Julho de 2010, a Sonae anunciou que a Sonae SR tinha completado outro passo na sua pegada internacional, ao assinar um acordo de franchise com a Fawaz A. Alhokair & Company, para o serviço de retalho especializado da Zippy. A Fawaz A. Alhokair & Company é presentemente responsável por mais de 70 marcas de moda internacionais com mais de 1.200 *outlets* de moda por todo o Médio Oriente e emprega mais de 4.000 pessoas neste sector.

Este acordo inclui a planeada abertura de 70 lojas, até 2014, na Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Egipto, Líbano, Jordânia, Qatar, Kuwait Cazaquistão e Bahrein. No final de 2010, a Sonae tinha já aberto 5 lojas sob este acordo de franchising – 5 lojas Zippy na Arábia Saudita.

## Worten



### Bens de linha branca e electrónica de consumo

A Worten é líder nos produtos de linha branca, electrónica de consumo e como cadeia de entretenimento em Portugal. Com uma grande variedade de produtos, zonas de entretenimento e zonas de teste de produtos, esta marca oferece uma selecção inovadora de produtos tecnológicos, suportados por um serviço de apoio ao cliente com colaboradores conhecedores e qualificados e uma variedade de serviços especializados, particularmente na área do serviço de pós-venda.

A Worten está presentemente nas principais regiões do país com uma rede de 132 lojas de dois diferentes tipos: *superstores*, com áreas médias de 500m<sup>2</sup> localizadas nas galerias dos hipermercados Modelo, e megastores, com cerca de 2.000 m<sup>2</sup> de área, localizadas nos maiores centros comerciais do país.

A Worten é uma marca reconhecida, e os consumidores são atraídos pela variedade de produtos que a marca oferece, sempre aos melhores preços, fazendo um uso pleno do estilo inovador, simpatia e profissionalismos dos seus colaboradores.

Para ir de encontro às necessidades e expectativas de todos os seus consumidores, a Worten adoptou uma nova abordagem com o seu website [www.worten.pt](http://www.worten.pt), uma loja online onde os consumidores podem comprar milhares de artigos com apenas um click.

Em adição ao link online, a Worten tem-se focado na expansão internacional com a abertura de nove lojas em Espanha, em Abril de 2009. Este número cresceu agora para as 14 lojas, mantendo os mesmos valores da marca em ambos os países – Portugal e Espanha.

### Worten, hoje em Portugal

Worten é a marca líder do mercado com cerca de 30% de quota do mercado de electrónica de consumo, em Portugal, em 2010 (detinha 25% em 2008), seguida de um operador privado independente com 9% de quota de mercado, e de uma multinacional com 8% de quota.

**Sonae SR - Indicadores de Desempenho**

	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2010
<b>Volume de Negócios (M€)</b>	<b>783</b>	<b>928</b>	<b>1.132</b>	<b>1.272</b>
Worten	461	563	708	813
Vobis	64	53	45	30
Worten Mobile	7	11	15	15
SportZone	143	170	205	228
Loop	0	1	5	6
Modalfa	91	102	115	125
Zippy	17	28	39	54
<b>Volume de Negócios por País (M€)</b>	<b>783</b>	<b>928</b>	<b>1.132</b>	<b>1.272</b>
Portugal	783	898	988	1.042
% Volume de Negócios	100%	97%	87%	82%
Internacional	-	30	144	230
% Volume de Negócios	-	3%	13%	18%
<b>Crescimento LfL (%)</b>	<b>4,1%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>0,6%</b>
<b>Número de Lojas</b>	<b>314</b>	<b>389</b>	<b>454</b>	<b>503</b>
<b>Portugal (operadas pela Sonae)</b>	<b>314</b>	<b>373</b>	<b>416</b>	<b>414</b>
Worten	110	125	132	132
Vobis	21	20	17	9
Worten Mobile	23	41	48	47
SportZone	57	66	75	74
Loop	0	5	11	11
Modalfa	81	87	99	105
Zippy	22	29	34	36
<b>Espanha (operadas pela Sonae)</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>84</b>
Worten	0	10	14	25
SportZone	0	6	14	28
Zippy	0	0	10	31
<b>Arábia Saudita (Franchising)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
Zippy	0	0	0	5
<b>Área de Venda (*000m2)</b>	<b>184</b>	<b>247</b>	<b>304</b>	<b>364</b>
<b>Portugal (operadas pela Sonae)</b>	<b>184</b>	<b>213</b>	<b>248</b>	<b>256</b>
Worten	84	99	113	119
Vobis	9	9	8	5
Worten Mobile	1	1	1	1
SportZone	44	51	61	61
Loop	0	1	2	2
Modalfa	39	41	51	55
Zippy	8	11	12	13
<b>Espanha (operadas pela Sonae)</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>56</b>	<b>106</b>
Worten	0	25	34	62
SportZone	0	9	17	33
Zippy	0	0	4	11
<b>Arábia Saudita (Franchising)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Zippy	0	0	0	2

Valores reportados pela Unidade de Negócio

(1) Valores alterados face aos comunicados em exercicios anteriores de forma a garantir a consistência com os montantes apresentados e os critérios utilizados em 2009 e 2010.

	2007	2008	2009	2010
<b>Dimensão média Loja (m2)</b>				
<b>Portugal (operadas pela Sonae)</b>				
Worten	761	792	857	903
Vobis	440	450	446	531
Worten Mobile	32	24	31	31
SportZone	768	773	810	827
Loop	-	200	145	141
Modalfa	477	471	519	527
Zippy	373	379	367	351
<b>Espanha (operadas pela Sonae)</b>				
Worten	-	2.500	2.435	2.471
SportZone	-	1.500	1.247	1.184
Zippy	-	-	397	346
<b>Arábia Saudita (Franchising)</b>				
Zippy	0	0	0	407
<b>Vendas por m2</b>				
Worten	6.592	5.835	5.222	4.994
Vobis	6.923	6.029	5.568	6.375
Worten Mobile	12.351	12.016	13.786	10.121
SportZone	3.499	3.332	2.965	2.567
Loop	0	3.078	4.424	3.733
Modalfa	2.548	2.592	2.565	2.334
Zippy	2.579	2.926	2.833	2.626
<b>Indicadores de Rentabilidade (M€)</b>				
ROIC (%)	26,1%	15,7%	4,0%	0,1%
<b>Portugal</b>				
Volume de Negócios	783	898	988	1.042
EBITDA	53	58	71	72
EBITDA margin	6,8%	6,5%	7,2%	6,9%
EBIT	34	34	36	36
Capex	114	73	60	41
Capital Investido	132	159	179	174
<b>Espanha (operadas pela Sonae)</b>				
Volume de Negócios	0	30	144	230
EBITDA	0	-6	-23	-27
EBITDA margin	0	-21,1%	-15,7%	-11,9%
EBIT	0	-6	-26	-36
Capex	0	15	37	59
Capital Investido	0	16	71	163

**Sonae RP**

A Sonae RP é uma unidade de negócio nova da Sonae, criada em 2009 com o intuito de gerir o portfolio de activos imobiliários do negócio do retalho de forma mais proactiva e mais eficiente, com vista a tornar este portfólio rentável e a suportar os objectivos de crescimento da empresa. A Sonae RP tem como objectivos o desenvolvimento, a melhoria e a gestão dos activos imobiliários, bem como funcionar como unidade suporte para os assuntos do imobiliário, dos negócios de retalho. O plano de libertar capital investido em alguns activos imobiliários do retalho visa suportar os objectivos de crescimento da empresa. A Sonae RP tem também a responsabilidade de gerir os bens imobiliários de mais de uma centena de galerias comerciais, para além da gestão de alguns condomínios localizados perto dos centros comerciais.

A Sonae RP gere os seus negócios através de duas equipas relacionadas:

- Uma equipa de Gestão de Activos, responsável pela gestão da base de activos de retalho (incluindo desenvolvimento de activos, novos investimentos e monetização de activos);
- Uma equipa de Gestão de Propriedades, responsável por acrescentar valor aos pequenos centros comerciais de retalho da Sonae através da gestão proactiva do misto de inquilinos e da promoção de iniciativas comerciais para atracção de clientes aos centros.

No final de 2010, a Sonae detinha os seus activos por intermédio de 28 empresas imobiliárias e dois fundos imobiliários. O portfolio incluía 34 hipermercados (de um total de 40 hipermercados), 97 supermercados (de um total de 130 supermercados), um centro logístico, um conjunto de propriedades de escritórios e um substancial fundo de terrenos para futuras expansões. No que respeita aos 34 hipermercados Continente cujo imobiliário é detido pela Sonae RP, 13 destes localizam-se nos centros comerciais da Sonae Sierra, 10 em outros centros comerciais e 11 são hipermercados individualizados.

A estratégia da Sonae RP inclui um plano de financiamento de activos com o objectivo de libertar o capital investido em imóveis do retalho; o investimento de capital atingiu 1,4 mil milhões de euros de valor contabilístico, no final de 2010, incorporando principalmente a propriedade de 80% da sua área de venda do retalho alimentar (=436 mil m<sup>2</sup>).

Durante 2010, a Sonae RP concluiu operações de venda e *leaseback*, num total de 111 milhões de euros. Em Maio de 2010, a Sonae RP concluiu a primeira etapa do seu plano de financiamento imobiliário, envolvendo activos avaliados num total de 45,5 milhões de euros em duas transacções separadas. A primeira transacção envolveu a venda e o *leaseback* da plataforma logística da Azambuja (49.000 m<sup>2</sup>) a investidores internacionais. A propriedade foi avaliada em 33,2 milhões de euros, com um *yield* inicial de 7,62% numa base "triple net" (i.e., rendas, despesas operacionais, seguros, impostos e custos de manutenção são assumidos pelo inquilino). O rácio EV/EBITDA implícito manteve-se em cerca de 13x. A segunda transacção envolveu a venda e *leaseback* de dois supermercados Modelo avaliados em 12,2 milhões de euros. Implicou um *yield* médio inicial de 7,23% numa base *triple net*. Os dois supermercados serão alugados ao Modelo Continente por um período inicial de 15 anos.

No segundo semestre de 2010, a Sonae RP concluiu outras transacções de venda e *leaseback* de 4 lojas Modelo e de 3 lojas do Leiria Shopping (Continente, Sport Zone e Worten), num montante global de 65 milhões de euros, gerando um ganho contabilístico agregado de 29 milhões de euros. O *yield* médio inicial destas operações foi de 7%, numa base "Triple Net".

Estas operações de venda e *leaseback* de imóveis por períodos iniciais de 20 anos com possibilidade de extensões múltiplas de 10 anos, proporcionam flexibilidade operacional, permitem estabelecer um limite à indexação das rendas à inflação e garantem o direito de preferência na venda, bem como uma opção de compra de acordo com o justo valor do imóvel no final do contrato de locação operacional.

Estas transacções são consistentes com a estratégia anunciada de libertar capital dos activos imobiliários de retalho da Sonae RP em simultâneo com a manutenção de uma flexibilidade operacional adequada.

**Sonae RP - Indicadores de desempenho**

Financeiros (M€)	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2010
Volume de Negócios	92	109	123	126
Capex	271	131	90	21
Capital Investido	1.291	1.411	1.523	1.418
EBITDA recorrente	95	110	111	111
EBITDA	95	110	111	149
EBITDA margin (%)	102,6%	100,6%	90,1%	118,4%
EBIT	74	88	83	117
ROIC (%)	5,7%	6,2%	5,5%	8,3%

Dados 2010	# Lojas	# m2	# Lojas próprias	# m2 em propriedade
Hipermercados Continente	40	288	34	248
Supermercados Modelo	130	228	97	173
<b>Sub-total</b>	<b>170</b>	<b>516</b>	<b>131</b>	<b>421</b>
Outros Formats <sup>(2)</sup>	849	455	401	137
<b>Total retalho</b>	<b>1.019</b>	<b>971</b>	<b>532</b>	<b>558</b>

Centros de Distribuição	2	79.000	1	29.384
-------------------------	---	--------	---	--------

(1) Valores alterados face aos comunicados em exercícios anteriores de forma a garantir a consistência com os montantes apresentados e os critérios utilizados em 2009 e 2010.

(2) Inclui GeoStar and MaxMat

Valores reportados pela Unidade de Negócio

## Sonae Sierra

A Sonae Sierra é o especialista internacional em centros comerciais, com uma paixão pela introdução de inovação e entusiasmo na indústria de centros comerciais e de lazer. Fundada em Portugal, em 1989, é detida 50% pela Sonae (Portugal) e 50% pela Grosvenor (Reino Unido).

A nossa abordagem integrada ao negócio dos centros comerciais inclui propriedade, desenvolvimento e actividades de gestão. Esta estratégia permitiu-nos desenvolver um know-how único que utilizamos nos nossos centros comerciais, bem como em projectos de terceiros e na operação dos centros comerciais.

A empresa alcançou uma reputação internacional pelo desenvolvimento de produtos inovadores, bem como pelas suas capacidades de gestão, e recebeu mais prémios internacionais do que qualquer outra empresa neste sector.

A nossa forte política de parcerias, tanto com investidores internacionais como com parceiros locais, permite à empresa ser financeiramente forte e capaz de ganhar rapidamente um conhecimento profundo do mercado e de criar novas oportunidades de negócio.

### Prémios Internacionais de 2010

A Sonae Sierra foi distinguida, pelo segundo ano consecutivo, pelos *European Risk Management Awards 2010*, na categoria de *Melhor Controlo de Risco Ambiental*.

O Valecenter foi considerado a melhor remodelação e extensão, prémio atribuído pela *ICSC European Awards 2010*.

A campanha de marketing *Fashion 4 You - Personalizar a sua roupa faz toda a diferença* – desenvolvida por dois SCs foi distinguida na categoria de *Innovation Consumer and Trade Advertising*, nos *ICSC Solal Marketing Awards* de 2010. Esta categoria distingue campanhas de marketing com objectivos estratégicos associados a um elevado nível de criatividade e eficácia.

A Sonae Sierra foi distinguida pela Associação Espanhola de Centros Comerciais (AECC), nos seus prémios AECC 2010, com o prémio *Melhor Expansão de Centro Comercial*, pelo centro comercial da Plaza Mayor.

Na 6ª Edição dos prémios Euromoney Real Estate Awards, a Sonae Sierra foi distinguida com o prémio *Best Retail Developer* em Portugal, Espanha e Itália.

A gestão de propriedades da Sonae Sierra, com mais de 20 anos de experiência na gestão de Centros Comerciais na Europa e no Brasil, cobre a totalidade da gama de necessidades de serviços, e possibilita a

implementação das melhores práticas do negócio, através de uma gestão diária activa, aumentando o valor dos activos sob gestão.

A Sonae Sierra, que tem operado no mercado Português há 20 anos, iniciou a sua internacionalização em 1999 em três mercados: Espanha, Grécia e Brasil. Em 2000, juntaram-se à lista a Alemanha e a Itália, e 2007 marcou a nossa chegada ao mercado Romeno. A entrada na Colômbia em 2010 reforçou a internacionalização da empresa com um novo mercado na América do Sul.

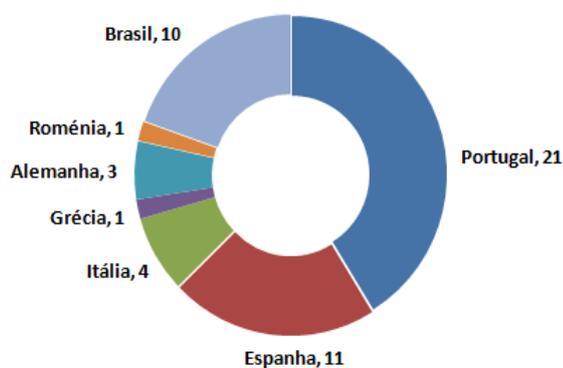
Correntemente, a empresa tem 51 centros comerciais em operação, 30 dos quais localizados fora de Portugal, nomeadamente em: Espanha (11), Itália (4), Grécia (1), Alemanha (3), Roménia (1) e Brasil (10). No tocante a novos projectos, a Sonae Sierra tem 3 desenvolvimentos sob construção e 7 novos projectos em diferentes estágios de desenvolvimento em Portugal (1), Itália (1), Alemanha (1), Grécia (2), Roménia (3) e Brasil (2).

A estratégia da Sonae Sierra foca-se no crescimento em mercados atractivos, acelerando expansão no Brasil e países emergentes; aumentar a importância da libertação de capital investido de forma a potenciar o desenvolvimento de novos projectos; e a adopção de uma nova abordagem de negócio que capitalize os serviços prestados a terceiros, tirando partido da estrutura existente para melhorar o conhecimento de novos e potenciais mercados. No global, a empresa continua a implementar melhorias operacionais, apesar da diminuição do consumo em certos sectores na Europa.

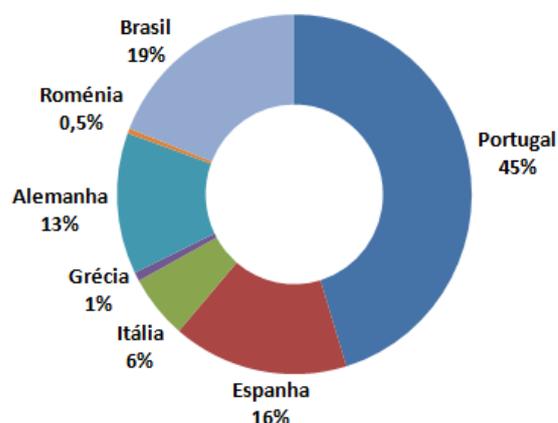
À data de Dezembro de 2010, detinha e co-detinha um total de 51 centros comerciais com um *gross lettable* área (GLA) de 2.017.000 m<sup>2</sup>; apenas 3 centros comerciais são totalmente detidos (Plaza Eboli em Espanha, Gli Orsi em Itália e River Plaza na Roménia), sendo que a restante propriedade dos centros varia entre 4% e 70%. Adicionalmente, a Sonae Sierra geriu para terceiros 17 centros comerciais com um GLA de 205.000 m<sup>2</sup>. Apesar de um forte foco na internacionalização desde os anos 90, a exposição da Sonae Sierra a Portugal permanece importante, com 21 de um total de 51 centros comerciais detidos ou co-detidos localizados neste país. Portugal foi responsável por 42% dos proveitos de rendas da Sonae Sierra em 2010, sendo a Espanha responsável por 19% e o Brasil por 17%.

Em 2010, a Sonae Sierra atingiu um volume de negócios de 227 milhões de euros, um crescimento de 7,0% face a 2009.

**Distribuição geográfica dos 51 centros comerciais da Sonae Sierra (Dez 2010)**



**Distribuição geográfica do valor de mercado dos centros comerciais da Sonae Sierra**



## Diversificação do estilo de investimento

### Sonae Sierra na Grécia

Sonae Sierra e Acropole Charagionis chegaram a acordo para a venda dos seus 39.9% de participação na Pylea, SA - holding do Mediterranean Cosmos Shopping Centre em Thessaloniki, Grécia - à Lamda Developments SA, por aproximadamente 38 milhões de euros, dos quais cerca de 9,5 milhões serão atribuídos à Sonae Sierra. Com 46.000m<sup>2</sup> de Área Bruta Locável, o Mediterranean Cosmos foi inaugurado no Outono de 2007, tornando-se o destino de referência comercial e lazer em Thessaloniki. Este acordo reflecte a grande qualidade dos centros comerciais desenvolvidos pela Sonae Sierra, bem como a estratégia de longo-prazo da empresa de libertar capital para financiar crescimento futuro. Esta estratégia permitirá a Sonae Sierra prosseguir com a sua estratégia internacional nos mercados onde opera, bem como entrar em novos mercados, tal como o anunciado início de oferta de serviços na Colômbia.

### Sonae Sierra na Alemanha

A Sonae Sierra e a Union Investment fecharam um acordo com Foncière Euris/Rallye para a compra de 91% do Alexa, no centro de Berlim. Cada investidor detinha 50% no centro e o gestor do fundo, sediado em Hamburgo, pagou um valor de 316 milhões de euros para adquirir uma participação maioritária (91%) no centro comercial de Alexanderplatz, com 180 lojas. A Sonae Sierra, que vai continuar a providenciar serviços de gestão ao centro, tem intenções de manter, no futuro, apenas uma participação de 9% no Alexa.

## Expansão Internacional – crescimento em mercados promissores

### Sonae Sierra no Brasil

Com um investimento total de 97 milhões de euros, a Sonae Sierra Brasil e o Grupo Marco Zero começaram as obras de construção do Boulevard Londrina Shopping. Programado para ser inaugurado em 2012, o empreendimento está a ser construído numa área de 80.000 m<sup>2</sup> na zona leste da cidade de Londrina, Estado do Paraná. O novo Centro comercial será desenvolvido em dois níveis, com um total de **Área Bruta Locável** (ABL) de 47.800 m<sup>2</sup> e 200 lojas satélite, oito grandes lojas, 25 restaurantes, um hipermercado Wal-Mart, uma área de lazer Magic Games Entertainment e 7 Cinemas Cinemark de nova geração, perfazendo um total de 236 lojas. O Centro Boulevard Londrina Shopping irá criar cerca de 900 empregos durante a fase de construção e 3.000 empregos na fase de operação.

A Sonae Sierra, através da sua subsidiária Sonae Sierra Brasil, acaba de inaugurar o Parque D. Pedro Shopping, naquela que é a sua primeira expansão em Campinas, Brasil, que representa um investimento de € 9,6 milhões (R \$ 22,8 milhões) e é composta por uma nova avenida com 34 novas lojas com 5.450 m<sup>2</sup> de ABR (Área Bruta Arrendável). Com esta nova área, o Parque D. Pedro Shopping tem agora 410 lojas e um total de 122.471 m<sup>2</sup> de ABR.

Este novo projecto de arquitectura é completamente inovador no sector de Centros Comerciais do Brasil. Os materiais naturais como a pedra Goiás e pedaços de pedra misturada com paredes de tijolos, blocos de vidro e uma textura mineral foram usados para construir as fachadas das lojas. Para a pavimentação foram usados blocos de granito e calçada Portuguesa. O projecto paisagístico inclui plantas grandes e exuberantes e piscinas reflectoras que permitem aos clientes a experiência de ir às compras ao ar livre num ambiente moderno, atraente e sofisticado.

### Sonae Sierra na Colômbia

A Sonae Sierra entrou no mercado colombiano com a criação da Sierra Central, uma empresa prestadora de serviços no sector de Centros comerciais, incluindo o desenvolvimento do Centro comercial e da sua própria gestão. A Central Sierra é detida em partes iguais pela Sonae Sierra e a Central Control, uma empresa colombiana que já fornece serviços de gestão para o Jardín Plaza, um dos principais centros comerciais da cidade de Cali - a terceira maior cidade do país. Em termos macroeconómicos, a economia colombiana apresentou uma taxa de crescimento do Produto Interno Bruto de 2,5% entre 2008 e 2009, e espera-se que alcance um crescimento anual de 3% em 2013.

### Sonae Sierra na Roménia

A Sonae Sierra concluiu um acordo com a Pradera para a se tornar gerente da propriedade para a Galeria Comercial do Carrefour Militari inaugurado em 2001, com 3.600 m<sup>2</sup> de área de propriedade. Nos termos deste acordo, a Sonae Sierra fornece serviços completos de gestão para a galeria comercial composta por 35 lojas e restaurantes junto ao hipermercado Carrefour, Bricostore e Mobexpert, desde 1 de Julho de 2010. Isto inclui a administração operacional do Militari Gallery, com uma equipa de suporte local e central dedicada à gestão diária, que inclui consultoria técnica, gestão de contratos administrativos, Marketing, Leasing, consultoria, gestão dos logistas, supervisão das empregadas de limpeza, supervisão dos prestadores de serviços, activação do Centro comercial, encargos comuns de gestão e de controlo para garantir a máxima cobertura de serviços para responder às necessidades específicas do Militari Pradera Gallery. Localizado na zona oeste dos arredores de Bucareste, com acesso directo e fachada para a auto-estrada A1 Bucareste-Pitesti, o Centro comercial tem como principais lojas a Altex, Leonardo, Sensiblu e Germanos, para as quais a Sonae Sierra irá trazer novos inquilinos para servir em uma área geográfica de 380 mil habitantes.

Sonae Sierra - Indicadores de desempenho <sup>(1)</sup>

Financeiros (M€)	2007 <sup>(2)</sup>	2008 <sup>(2)</sup>	2009	2010
Volume de Negócios	184	205	212	227
EBITDA	93	106	109	123
EBITDA margin (%)	50,6%	51,7%	51,3%	54,4%
	-2	-3	-3	-2
EBIT	91	103	106	121
Resultado directo	53	42	42	58
Resultado indirecto	151	-159	-153	-49
Resultado liquido	205	-117	-111	9
Capital Investido	2.399	2.292	2.261	2.144
Dívida Líquida	1.060	1.189	1.266	1.144
LTV (%)	37,4%	45,1%	50,1%	46,4%

Indicadores Operacionais	2007	2008	2009	2010
Valor dos imóveis em mercado aberto (milhões euros)	6.154	6.173	6.340	6.481
NAV dos imóveis (milhões euros)	1.713	1.416	1.228	1.251
Investimento em propriedade	1.163	960	731	747
Desenvolvimentos	377	220	191	103
Brasil	201	193	289	350
Outros	-27	43	17	51
NAV per share (euros)	52,69	43,55	37,78	38,47
Aberturas e aquisições (EOP)	8	3	2	1
Centros comerciais detidos/co-detidos (EOP)	47	50	52	51
GLA detida em Centros operados ('000 m2)	1.855	1.963	2.059	2.017
Taxa de ocupação de GLA detida (%)	95%	94%	96%	96%
Projectos em desenvolvimento (EOP)	12	14	12	10
GLA em desenvolvimento ('000 m2)	474	701	550	468
Centros comerciais geridos (EOP)	63	60	68	68
GLA sob gestão ('000 m2)	2.183	2.163	2.284	2.220
Total de colaboradores	1.057	1.141	1.147	1.106

(1) Valores reportados pela Unidade de Negócio - contas de gestão

(2) Valores alterados face aos comunicados em exercicios anteriores de forma a garantir a consistência com os montantes apresentados e os critérios utilizados em 2009 e 2010.

## Sonaecom

A empresa opera em 2 áreas de negócio principais, a saber: Telecomunicações (Optimus) e Software e Sistemas de Integração (Bizdirect, Mainroad, WeDo Consulting e Saphety). Adicionalmente, a Sonaecom detém uma área de negócio de Online e Media (Público), onde se encontram um conjunto de negócios tais como Miao.pt; o Público, um jornal diário de referência Português com mais de 20 anos de existência; e o Público.pt, a liderar digitalmente o universo dos Media electrónicos, em Portugal. A empresa desempenha um papel activo na gestão dos seus negócios, identificando e explorando sinergias e promovendo o potencial de crescimento futuro.

A Optimus é o terceiro maior operador de telecomunicações em Portugal. Sendo um operador integrado, presente em todos os segmentos do mercado de telecomunicações, a Optimus foca-se nas tecnologias móveis e adopta uma abordagem convergente em relação aos segmentos de clientes empresariais e PME's, procurando continuamente que a inovação e a qualidade do seu serviço sejam os pilares distintivos da sua proposta de valor.

### Expansão Internacional - WeDo

A WeDo anunciou quatro novos escritórios no exterior, reforçando a sua estratégia de expansão internacional: um escritório em Singapura, com vista ao desenvolvimento de negócios no mercado asiático e ao apoio do escritório existente na Malásia, e os restantes no México, Chile e Panamá, para os Mercados da América Central e América Latina. No final de 2010, a WeDo Technologies tinha mais de 100 clientes em 78 países. Em 2010, as receitas internacionais da WeDo representavam 63% do seu volume de negócios e as receitas internacionais cresceram 19% de 2009 para 2010, a reflectir o seu enfoque, com sucesso, em alargar a sua presença internacional.

A Optimus foi lançada em 1998, após a adjudicação da terceira licença móvel GSM em Portugal. Em Dezembro de 2010, a Sonaecom tinha cerca de 3,6 milhões de clientes e uma quota de mercado de 21,0%. Os concorrentes são a Portugal Telecom (43,3% de quota) e a Vodafone (35,7% de quota). Ao longo dos últimos 3 anos, a quota de mercado da Optimus tem vindo a aumentar, sustentada sobretudo pelo crescimento dos dados móveis. Desde início de 2010, a Optimus é a única marca para as actividades de telecomunicações da Sonaecom, com presença significativa em todos os segmentos do mercado. Actualmente, a Optimus é responsável pela maioria dos resultados líquidos da Sonaecom, e EBITDA alcançado, em 2010, representou cerca de 97% do EBITDA total da Sonaecom para o ano.

A divisão de SSI foi criada em 2002. A estratégia da SSI assenta no desenvolvimento e lançamento de empresas com grande potencial de crescimento e relacionadas com o mercado de *IT/IS*, privilegiando activos que, após lançamento, tenham uma orientação internacional e sejam bastante especializados. Em 2010, a SSI adquiriu a Softlimits B2B, tendo sido já integrada, com sucesso, na Saphety. No final de 2009, a SSI concluiu a venda de uma participação de 11,54% na Altitude SGPS SA, gerando uma mais-valia de 2 milhões de euros.

Hoje, o seu portfólio é composto por quatro empresas principais: WeDo (líder mundial no mercado da integração de software *Revenue Assurance*), Bizdirect (comercialização de soluções IT multi-marcas), a Mainroad (Serviços geridos por IT) e Saphety (fornecedor da factura electrónica e mensagens seguras).

A contribuição das actividades da SSI para os proveitos consolidados da Sonaecom foi de 4% do EBITDA do Grupo em 2010, e a taxa de crescimento tanto em termos de *top line* (CAGR de 25% nos últimos cinco anos) como *bottom line* tem evoluído favoravelmente, apesar da expansão internacional da WeDo Technologies e do impacto da integração da Softlimits B2B após a sua aquisição pela Saphety. Em 2010, a divisão SSI alcançou uma margem EBITDA de 6%, muito explicado por um crescimento significativo das receitas de serviço.

A presença da Sonaecom no sector da comunicação social é levada a cabo principalmente através da sua subsidiária, o Público, um jornal diário Português lançado em 1990. O jornal ocupa a terceira posição em termos de quota de audiência, alcançando os 10,7% de quota de circulação vendida (e perto de 10,5% de quota de mercado de publicidade), no final de 2010. Enquanto o Público se expandiu para o segmento online há vários anos atrás (1995), a receita gerada actualmente por estas novas actividades tem contribuído para fazer face aos grandes desafios colocados à indústria de jornais no mundo inteiro, que se tornaram ainda mais exigentes em Portugal pela entrada no mercado de novo operador (o 'i'). Em 2010, o EBITDA da divisão de Online & Media apresentava uma perda de 1.3 milhões de euros, menos de metade dos 2.7 milhões de apresentados em 2009.

A Estratégia da Sonaecom está focada em tornar a Optimus a melhor empresa de telecomunicações em Portugal, através de reforço de eficiência e aumento da rentabilidade, em simultâneo com um aumento da base de clientes. A SSI continuará a reforçar a sua liderança mundial, através da expansão da presença internacional da WeDo Technologies.

**Diversificação no Estilo de Investimento**

Optimus e Vodafone em Portugal chegaram a um acordo para partilhar as infra-estruturas da rede de fibra de nova geração em Lisboa e no Porto. Esta parceria permite aos dois operadores de telecomunicações fazer novas ofertas comerciais no primeiro trimestre de 2011, porém a propriedade da rede em cada empresa permanece a mesma.

Um acordo desta natureza num dos sectores mais competitivos em Portugal e numa área tão importante como as redes de nova geração é uma conquista significativa.

Este acordo engloba uma grande racionalização económica no investimento nas redes de nova geração, porque promove uma concorrência sustentável e torna a oferta de alto valor e serviços diversificados possível a um preço competitivo, com claros benefícios para os clientes, para o desenvolvimento da informação e do conhecimento da sociedade, e para o país.

**Sonaecom - Indicadores de desempenho**

<b>Financeiros (M€)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Volume de Negócios	893	976	949	921
Capex	236	290	152	140
Capital investido	749	747	752	782
EBITDA	162	160	176	194
Margem EBITDA(%)	18,1%	16,4%	18,5%	21,1%
EBIT	22	3	24	64
ROIC (%)	2,9%	0,4%	3,2%	8,2%
<b>Dívida Líquida</b>	<b>310</b>	<b>400</b>	<b>378</b>	<b>348</b>
<b>Dívida Líquida/EBITDA</b>	<b>1,9 x</b>	<b>2,5 x</b>	<b>2,2 x</b>	<b>1,8 x</b>

<b>Operacionais</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Móvel</b>				
Clientes (EOP) ('000)	2.894	3.192	3.433	3.604
Dados em % das Receitas	17,7%	22,5%	28,1%	30,6%
ARPU (euros)	18,2	16,8	14,8	13,7
<b>Fixo</b>				
Total Acessos (EOP)	775.623	592.900	483.613	417.066
Acessos directos (EOP)	470.673	455.027	403.212	344.631
Acessos directos em % receitas dos clientes	70%	71%	79,5%	78,8%
<b>SSI</b>				
IT receitas dos serviços / colaborador ('000 euros)	111	121	126	129,1
<b>Total colaboradores</b>	<b>1.961</b>	<b>1.968</b>	<b>2.013</b>	<b>2.057</b>

Valores reportados pela unidade de negócio

**Gestão de Investimentos**

A área de Gestão de Investimentos cria valor para a Sonae ao apoiar a implementação da estratégia corporativa e de negócio, maximizando o retorno dos accionistas na sua carteira de activos, apoiando activamente o planeamento e a execução de F&A por parte dos negócios "core" e reforçando a rede de contactos empresariais da Sonae com outras indústrias, consultores de F&A e bancos de investimento. Actualmente, o portfólio da área de Gestão de Investimentos inclui empresas que operam na área de bricolage (Maxmat), agências de viagens (GeoStar) e corretagem de seguros (MDS), sectores onde se considera que as F&A terão um papel importante na criação de valor.

**Fusão entre Cooper Gay e a Swett & Crawford**

A MDS, o braço segurador da Sonae, passa a deter cerca de 26% do maior grupo independente do mundo, após a fusão da sua participada Cooper Gay, onde detinha uma participação de 32,12%, com a norte-americana *Swett & Crawford*. O presidente executivo da MDS comentou a operação: "a conclusão deste negócio cria o maior corretor grossista e de resseguros do mundo, um corretor verdadeiramente global e independente".

A nova empresa irá gerir aproximadamente 2,8 mil milhões de euros de prémios nos Estados Unidos, em Londres e nos mercados internacionais de seguros, com um efectivo superior a 1.500 colaboradores, baseados em mais de 60 escritórios em quatro continentes.

**Gestão de Investimentos - indicadores de desempenho**

<b>Financeiros (M€)</b>	<b>2007 <sup>(1)</sup></b>	<b>2008 <sup>(1)</sup></b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Volume de Negócios	222	221	192	207
Capex	0	11	34	13
Capital investido	127	119	151	156
EBITDA	13	7	30	6
EBITDA margin (%)	5,9%	3,1%	15,7%	2,7%
EBIT	9	1	25	-2
ROIC (%)	7,3%	1,2%	16,3%	8,2%
<b>Dívida Líquida</b>	<b>47</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Dívida Líquida/EBITDA</b>	<b>3,7 x</b>	<b>0,9 x</b>	<b>0,1 x</b>	<b>1,3 x</b>
Colaboradores	1.057	1.389	1.696	1.727

(1) Valores alterados face aos comunicados em exercicios anteriores de forma a garantir a consistência com os montantes apresentados e os critérios utilizados em 2009 e 2010.

## Resumo das demonstrações financeiras

## Demonstração de Resultados consolidada

**Demonstração de resultados consolidados**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Resultados directos</b>			
<b>Volume de negócios</b>	5.665	5.914	4,4%
<b>EBITDA recorrente <sup>(2)</sup></b>	633	690	8,9%
<b>Margem EBITDA recorrente</b>	11,2%	11,7%	0,5pp
<b>EBITDA</b>	667	729	9,3%
<b>Margem EBITDA</b>	11,8%	12,3%	0,5pp
Provisões e imparidades <sup>(3)</sup>	-24	-23	4,8%
Depreciações e amortizações	-294	-297	-1,0%
<b>EBIT</b>	349	409	17,2%
Resultados financeiros	-123	-107	12,6%
Outros resultados <sup>(4)</sup>	2	2	6,0%
<b>EBT</b>	228	304	33,0%
Impostos	-38	-71	-85,7%
Resultado líquido directo	190	233	22,4%
<b>Atribuível aos accionistas</b>	171	192	12,6%
Interesses sem controlo	19	40	109,0%
<b>Resultados indirectos dos Centros Comerciais</b>			
Resultado líquido indirecto <sup>(5)</sup>	-116	-33	71,4%
<b>Atribuível aos accionistas</b>	-77	-24	68,4%
Interesses sem controlo	-40	-9	77,3%
<b>Resultado líquido</b>			
Resultado líquido	74	199	170,9%
<b>Atribuível aos accionistas</b>	94	168	79,1%
Interesses sem controlo	-20	32	-

(1) EBITDA a excluir valores extraordinários; (2) inclui reversão de imparidades e goodwill negativo; (3) Resultados relativos a empresas associadas e dividendos; (4) Valores sociais; Para efeitos de gestão a Sonae mantém a decomposição do resultado indirecto conforme apresentado no Anexo às demonstrações financeiras consolidadas.

## Balanço consolidado

**Balanço**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.562</b>	<b>7.552</b>	<b>-0,1%</b>
<b>Activos não correntes</b>	<b>6.118</b>	<b>6.046</b>	<b>-1,2%</b>
Imobilizações corpóreas e incorpóreas	3.248	3.182	-2,1%
Goodwill	729	741	1,6%
Propriedades de investimento em operação	1.677	1.631	-2,7%
Propriedades de investimento em desenvolvimento	120	102	-15,1%
Outros investimentos	93	113	22,3%
Impostos diferidos activos	230	221	-4,1%
Outros	21	56	163,0%
<b>Activos correntes</b>	<b>1.443</b>	<b>1.506</b>	<b>4,3%</b>
Existências	603	682	13,1%
Clientes	208	187	-10,0%
Liquidez	230	263	14,5%
Outros <sup>(1)</sup>	402	374	-7,2%
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>1.701</b>	<b>1.862</b>	<b>9,4%</b>
Atribuível aos accionistas	1.223	1.337	9,3%
Interesses sem controlo	478	524	9,6%
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>5.860</b>	<b>5.690</b>	<b>-2,9%</b>
<b>Passivo não corrente</b>	<b>3.571</b>	<b>3.455</b>	<b>-3,2%</b>
Empréstimos bancários	1.208	1.128	-6,7%
Outros empréstimos	1.736	1.712	-1,3%
Impostos diferidos passivos	336	371	10,4%
Provisões	51	63	24,1%
Outros	240	181	-24,5%
<b>Passivo corrente</b>	<b>2.289</b>	<b>2.235</b>	<b>-2,4%</b>
Empréstimos bancários	233	165	-29,3%
Outros empréstimos	81	100	23,7%
Fornecedores	1.220	1.265	3,6%
Outros	755	706	-6,6%
<b>CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO</b>	<b>7.562</b>	<b>7.552</b>	<b>-0,1%</b>

(1) Inclui activos não correntes detidos para venda.

## Capital investido &amp; Return on invested capital (RoIC)

**Capital investido**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Capital investido</b>	<b>4,781</b>	<b>4,714</b>	<b>-1.4%</b>
Propriedades de investimento <sup>(1)</sup>	1,836	1,778	-3.1%
Investimento técnico <sup>(2)</sup>	3,248	3,191	-1.8%
Investimento Financeiro	53	35	-34.2%
Goodwill	729	741	1.6%
Fundo de maneio	-1,085	-1,032	4.9%
<b>Capital próprio + Interesses sem controlo</b>	<b>1,701</b>	<b>1,862</b>	<b>9.4%</b>
<b>Dívida líquida total <sup>(3)</sup></b>	<b>3,080</b>	<b>2,852</b>	<b>-7.4%</b>

(1) Inclui centros comerciais contabilizados como investimentos financeiros no balanço; (2) inclui activos para venda; (3) Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

**Retorno do capital investido**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Capital investido</b>	<b>4,781</b>	<b>4,714</b>	<b>-1.4%</b>
Sonae MC	484	479	-1.0%
Sonae SR	250	337	35.0%
Sonae RP	1,523	1,418	-6.9%
Sonae Sierra <sup>(1)</sup>	1,661	1,577	-5.1%
Sonaecom	752	782	4.0%
Gestão de investimentos	151	156	3.2%
Elimin. & ajust. <sup>(2)</sup>	-39	-35	11.5%
<b>EBIT (últimos 12 meses)</b>	<b>349</b>	<b>409</b>	<b>17.2%</b>
Sonae MC	124	147	18.4%
Sonae SR	10	0	-95.0%
Sonae RP	83	117	41.3%
Sonae Sierra <sup>(1)</sup>	81	89	9.5%
Sonaecom	24	64	169.8%
Gestão de investimentos	25	-2	-
Elimin. & ajust. <sup>(2)</sup>	2	-7	-
<b>Retorno do capital investido</b>	<b>7.3%</b>	<b>8.7%</b>	<b>1.4pp</b>
Sonae MC	25.6%	30.4%	4.8pp
Sonae SR	4.0%	0.1%	-3.8pp
Sonae RP	5.5%	8.3%	2.8pp
Sonae Sierra	5.0%	5.7%	0.7pp
Sonaecom	3.2%	8.2%	5.1pp
Gestão de investimentos	16.3%	-1.3%	-17.5pp

(1) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%), com base em contas sociais; (2) inclui a Sonae Holding.

## Desagregação do Fundo de manei

**Fundo de manei**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Fundo de manei</b>	<b>-1,085</b>	<b>-1,032</b>	<b>4.9%</b>
Sonae MC	-530	-532	-0.5%
Sonae SR	-52	-8	85.2%
Sonae RP	-38	-32	14.4%
Sonae Sierra <sup>(1)</sup>	-238	-262	-10.2%
Sonae com	-150	-128	15.1%
Gestão de investimentos	-21	-29	-36.2%
Elimin. & ajust. <sup>(2)</sup>	-56	-41	27.9%

(1) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%), com base em contas sociais; (2) inclui a Sonae Holding.

## Formatos de retalho &amp; imobiliário de retalho – principais destaques

**Formatos de retalho & Imobiliário de retalho - principais indicadores operacionais**

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Crescimento do volume de negócios</b>			
Sonae retalho	<b>9,9%</b>	<b>7,3%</b>	-
Sonae MC	6,0%	5,4%	-
Sonae SR	21,9%	12,3%	-
<b>Crescimento das vendas - base comparável</b>			
Sonae retalho	<b>0,0%</b>	<b>2,1%</b>	-
Sonae MC	0,8%	2,6%	-
Sonae SR	-3,0%	0,6%	-
<b>Total colaboradores (EOP)</b>	<b>34.958</b>	<b>38.378</b>	<b>9,8%</b>
Sonae MC	25.989	28.150	8,3%
Sonae SR	8.934	10.192	14,1%
Sonae RP	35	36	2,9%

**Formatos de retalho & Imobiliário de retalho - principais indicadores financeiros**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Sonae MC</b>			
Volume de negócios	3.106	3.275	5,4%
Continente	1.568	1.594	1,7%
Modelo	1.458	1.577	8,2%
Bom Bocado	18	26	44,3%
Wells	52	62	18,1%
Book.it	5	9	78,3%
Outros	4	6	34,4%
EBITDA	199	231	16,3%
Margem EBITDA	6,4%	7,1%	0,7pp
CAPEX	137	88	-36,2%
<b>Sonae SR</b>			
Volume de negócios	1.132	1.272	12,3%
Worten	708	813	14,9%
Vobis	45	30	-32,8%
Worten Mobile&Gamer	15	15	2,4%
SportZone	205	228	11,3%
Loop	5	6	14,0%
Modalfa	115	125	8,6%
Zippy	39	54	41,2%
Portugal	988	1.042	5,4%
Internacional <sup>(2)</sup>	144	230	59,8%
EBITDA	48	45	-7,2%
Portugal	71	72	1,8%
Internacional <sup>(2)</sup>	-23	-27	-21,0%
Margem EBITDA	4,2%	3,5%	-0,7pp
Portugal	7,2%	6,9%	-0,2pp
Internacional <sup>(2)</sup>	-15,7%	-11,9%	3,8pp
CAPEX	97	100	2,3%
Portugal	60	41	-32,6%
Internacional <sup>(2)</sup>	37	59	58,7%
<b>Sonae RP</b>			
Volume de negócios	123	126	2,4%
EBITDA recorrente	111	111	-0,4%
EBITDA	111	149	34,5%
Margem EBITDA	90,1%	118,4%	28,3pp
CAPEX	90	21	-77,3%
Dívida líquida	1.206	1.070	-11,3%
Dívida líquida/EBITDA (últimos 12 meses)	3,4 x	2,5 x	-0,9x
EBITDA/Juros líquidos (últimos 12 meses)	8,4 x	12,4 x	4x
Dívida líquida / Capital investido	53,4%	47,8%	-5,6pp

(1) Inclui vendas para franquizados.

	Número de lojas				Área de vendas ('000 m2)						
	31 Dez 2009	Aberturas	Mudança de insígnia	Encerra-mentos	31 Dez 2010	31 Dez 2009	Aberturas	Mudança de insígnia	Encerra-mentos	31 Dez 2010	Área detida (%)
<b>Sonae MC</b>	<b>378</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>415</b>	<b>528</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>544</b>	<b>80%</b>
Continente	39	1	0	0	40	284	4	0	0	288	86%
Modelo	125	5	0	0	130	218	10	0	0	228	76%
Well's	115	19	0	-1	133	11	1	0	-1	12	72%
Bom Bocado	80	12	0	-5	87	4	1	0	0	5	72%
Book.It	14	4	0	-1	17	5	1	0	0	5	52%
Outros <sup>(1)</sup>	5	3	0	0	8	5	1	0	0	6	13%
<b>Sonae SR</b>	<b>454</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>-20</b>	<b>503</b>	<b>304</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>	<b>364</b>	<b>31%</b>
<b>LOJAS GERIDAS <sup>(2)</sup></b>	<b>454</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>-20</b>	<b>498</b>	<b>304</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>	<b>362</b>	<b>31%</b>
<b>Electrónica</b>	<b>211</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>-17</b>	<b>213</b>	<b>156</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>-9</b>	<b>187</b>	<b>37%</b>
Portugal	197	8	0	-17	188	122	12	0	-9	125	49%
Worten	132	6	0	-6	132	113	12	0	-6	119	51%
Vobis	17	0	0	-8	9	8	0	0	-3	5	15%
Worten Mobile	48	2	0	-3	47	1	0	0	0	1	38%
Espanha	14	11	0	0	25	34	28	0	0	62	12%
Worten	14	11	0	0	25	34	28	0	0	62	12%
<b>Desporto</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>113</b>	<b>80</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>96</b>	<b>7%</b>
Portugal	86	1	0	-2	85	62	2	0	-2	63	11%
Sport Zone	75	0	0	-1	74	61	2	0	-2	61	11%
Loop	11	1	0	-1	11	2	0	0	0	2	0%
Espanha	14	14	0	0	28	17	16	0	0	33	0%
Sport Zone	14	14	0	0	28	17	16	0	0	33	0%
<b>Moda</b>	<b>143</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>172</b>	<b>68</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>79</b>	<b>48%</b>
Portugal	133	9	0	-1	141	64	5	0	0	68	55%
Modalfa	99	7	0	-1	105	51	4	0	0	55	66%
Zippy	34	2	0	0	36	12	0	0	0	13	6%
Espanha	10	21	0	0	31	4	7	0	0	11	0%
Zippy	10	21	0	0	31	4	7	0	0	11	0%
<b>FRANQUIAS</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>Moda</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
Arábia Saudita	0	5	0	0	5	0	2	0	0	2	-
Zippy	0	5	0	0	5	0	2	0	0	2	-
<b>Gestão investimentos</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>101</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>63</b>	<b>61%</b>
MaxMat	35	0	0	-2	33	63	0	0	-3	60	63%
Geostar <sup>(4)</sup>	70	0	0	-2	68	4	0	0	0	4	26%
<b>Total</b>	<b>937</b>	<b>113</b>	<b>0</b>	<b>-31</b>	<b>1,019</b>	<b>899</b>	<b>87</b>	<b>0</b>	<b>-16</b>	<b>971</b>	<b>61%</b>

(1) Inclui Outlet; (2) Inclui Joint-Ventures com controlo.

## Centros comerciais – Principais destaques

## Centros Comerciais - principais indicadores operacionais

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Activos sobre gestão</b> (milhões euros) <sup>(1)</sup>	<b>6.340</b>	<b>6.481</b>	<b>2,2%</b>
<b>NAV da carteira de activos</b> (milhões euros)	<b>1.228</b>	<b>1.251</b>	<b>1,8%</b>
Sierra Investimentos	731	747	2,1%
Sierra Desenvolvimento	191	103	-46,2%
Sierra Brasil	289	350	20,9%
Outros <sup>(2)</sup>	17	51	-
<b>NAV por acção</b> (euros)	<b>37,8</b>	<b>38,5</b>	<b>1,8%</b>
Aberturas & aquisições (EOP)	2	1	-50,0%
Centros comerciais detidos/ co-detidos (EOP)	52	51	-1,9%
ABL em centros em operação ('000 m2) <sup>(3)</sup>	2.059	2.017	-2,0%
Taxa de ocupação da ABL detida (%)	95,9%	96,3%	0,5pp
Projectos em desenvolvimento (EOP) <sup>(4)</sup>	12	10	-16,7%
ABL em desenvolvimento ('000 m2)	550	468	-14,9%
Centros comerciais geridos (EOP)	68	68	0,0%
ABL sobre gestão ('000 m2)	2.284	2.220	-2,8%
<b>Total colaboradores</b>	<b>1.147</b>	<b>1.106</b>	<b>-3,6%</b>

(1) valor de mercado da carteira de activos em operação ; (2) NAV do Centro corporativo e da área gestão de centros comerciais; (3) Área bruta locável nos centros em operação; (4) Projectos em planeamento e construção.

Centros Comerciais - Taxas de capitalização <sup>(1)</sup>

	2009			2010			Δ 09/10	
	Máx	Médi	Min	Máx	Médi	Min	Máx	Média
Portugal	8,3%	6,7%	6,0%	8,7%	6,8%	6,2%	0,4pp	0,07pp
Espanha	9,1%	7,1%	6,4%	9,3%	7,0%	6,3%	0,2pp	-0,14pp
Itália	7,7%	6,6%	6,0%	7,8%	6,7%	6,1%	0,1pp	0,05pp
Alemanha	6,3%	6,1%	6,0%	6,3%	6,1%	6,0%	0pp	0pp
Grécia	7,0%	7,0%	7,0%	8,5%	8,5%	8,5%	1,5pp	1,5pp
Roménia	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	0pp	0pp
Brasil	9,5%	8,5%	8,3%	9,5%	8,5%	8,3%	0pp	0pp

(1) Taxas de capitalização médias ponderadas pelo valor de mercado dos centros comerciais detidos pela Sierra.

**Centros Comerciais - principais indicadores financeiros <sup>(1)</sup>**

Milhões de euros

	4T09	4T10	Δ 09/10	2009	2010	Δ 09/10
<b>Resultados directos</b>						
<b>Volume de negócios</b>	57	59	3,1%	212	227	7,0%
Investimentos	35	35	0,8%	133	133	0,6%
Desenvolvimento	2	2	6,0%	6	7	12,4%
Brasil	8	9	25,3%	23	31	37,0%
Serviços	10	9	-8,6%	41	42	1,0%
Gestão de activos	1	2	67,8%	10	10	-5,3%
Gestão de centros comerciais	9	7	-18,8%	31	32	3,1%
Outros & eliminações	3	4	11,2%	9	14	48,6%
<b>EBITDA</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>15,3%</b>	<b>109</b>	<b>123</b>	<b>13,5%</b>
Investimentos	26	28	5,3%	105	105	0,2%
Desenvolvimento	60	12	-80,5%	-2	-7	-
Brasil	6	8	29,1%	18	26	49,0%
Serviços	2	1	-62,1%	9	9	-5,0%
Gestão de activos	0	0	-	4	3	-29,0%
Gestão de centros comerciais	2	0	-86,6%	5	6	10,5%
Outros & eliminações	-65	-15	77,6%	-20	-9	57,4%
<b>Margem EBITDA</b>	<b>50,6%</b>	<b>56,6%</b>	<b>6pp</b>	<b>51,3%</b>	<b>54,4%</b>	<b>3,1pp</b>
Resultados financeiros	-13	-12	6,2%	-51	-44	14,4%
Impostos	-2	-5	-115,2%	-12	-15	-30,0%
<b>Resultados directos</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>18,3%</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>35,6%</b>
<b>Resultados indirectos</b>						
Ganhos realizados em propriedades Inv.	3	2	-29,1%	5	-2	-
Provisões para activos em desenvolvimento	0	-24	-	-6	-29	-
VCPID <sup>(2)</sup>	-35	11	-	-187	18	-
Impostos diferidos	5	-8	-	35	-36	-
<b>Resultados indirectos</b>	<b>-28</b>	<b>-19</b>	<b>29,9%</b>	<b>-153</b>	<b>-49</b>	<b>68,1%</b>
<b>Resultado líquido</b>						
Resultado líquido	-17	-6	62,4%	-111	9	-
<b>Atribuível aos accionistas</b>	<b>-17</b>	<b>-6</b>	<b>62,4%</b>	<b>-111</b>	<b>9</b>	<b>-</b>
Dívida líquida	1.266	1.144	-9,7%	1.266	1.144	-9,7%
Alavancagem de activos	50,1%	46,4%	-3,7pp	50,1%	46,4%	-3,7pp
Dívida líquida/EBITDA (últimos 12 meses)	11,6 x	9,3 x	-2,4x	11,6 x	9,3 x	-2,4x
EBITDA/Juros líquidos (últimos 12 meses)	0,6 x	0,7 x	0,1x	0,6 x	0,7 x	0,1x
Dívida líquida / Capital investido <sup>(3)</sup>	55,7%	51,9%	-3,8pp	55,7%	51,9%	-3,8pp
CAPEX	45	39	-14,2%	162	105	-35,3%

(1) Valores de gestão reportados pela Sonae Sierra (Consolidação proporcional) 2) Valor criado em propriedades de investimento e em desenvolvimento; (3) com base em contas sociais.

## Telecomunicações – principais destaques

<b>Telecomunicações - principais indicadores operacionais</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Δ 09/10</b>
<b>Móvel</b>			
Cientes (EOP) ('000)	3.433	3.604	5,0%
Data como % receitas de serviços	28,1%	30,6%	2,5pp
ARPU (euros) <sup>(2)</sup>	14,8	13,7	-7,4%
<b>Fixo</b>			
Total acessos (EOP) ('000)	484	417	-13,8%
Acessos directos (EOP) ('000)	403	345	-14,5%
Acesso directo como % receitas de clientes	79,5%	78,8%	-0,7pp
<b>SSI</b>			
Receitas serviço de IT/colaboradores('000 euros)	125,9	129,1	2,5%
<b>Total colaboradores</b>	<b>2.013</b>	<b>2.057</b>	<b>2,2%</b>

(1) Receita média por cliente.

**Telecomunicações - principais indicadores financeiros**

Milhões de euros

	2009	2010	Δ 09/10
<b>Volume de negócios</b>	949	921	-3,0%
Móvel	607	593	-2,4%
Fixo	245	238	-3,1%
SSI	150	143	-4,9%
Outros & eliminações	-53	-52	1,0%
Outras receitas	7	8	17,0%
<b>EBITDA</b>	<b>176</b>	<b>194</b>	<b>10,4%</b>
<b>Margem EBITDA</b>	<b>18,5%</b>	<b>21,1%</b>	<b>2,6pp</b>
Móvel	167	186	11,3%
Fixo	6	3	-38,5%
SSI	8	8	0,9%
Outros & eliminações	-5	-3	32,7%
<b>EBIT</b>	<b>24</b>	<b>64</b>	<b>169,8%</b>
Resultados financeiros	-13	-6	49,8%
Resultado líquido	6	41	-
<b>Atribuível aos accionistas</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>-</b>
<b>Excluindo operação de securitização:</b>			
Dívida líquida	378	348	-7,9%
Dívida líquida/EBITDA (últimos 12 meses)	2,2 x	1,8 x	-0,4x
EBITDA/Juros Líquidos (últimos 12 meses)	13,7 x	23,7 x	10,1x
Dívida líquida / Capital investido	50,3%	44,5%	-5,7pp
<b>CAPEX</b>	<b>152</b>	<b>140</b>	<b>-7,9%</b>
CAPEX operacional <sup>(2)</sup>	136	130	-3,9%
EBITDA menos CAPEX operacional	40	64	59,5%
Free Cash Flow	7	11	41,2%

(1) Capex Operacional exclui Investimentos Financeiros e Provisões para desmantelamento de sites e outros investimentos não operacionais.

## Gestão de investimentos – principais destaques

<b>Gestão de investimentos</b> <sup>(1)</sup>			
Milhões de euros			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Δ 09/10</b>
<b>Volume de negócios</b>	<b>192</b>	<b>207</b>	<b>7.7%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>-81.7%</b>
EBIT	25	-2	-
Dívida líquida	4	7	62.6%
CAPEX	34	13	-60.2%
<b>Total colaboradores</b>	<b>1,696</b>	<b>1,727</b>	<b>1.8%</b>

(1) Valores trimestrais não auditados.

## Glossário e prémios

### Glossário

Expressão	Explicação
ARPU	Receita média por cliente
Alavancagem de activos da Holding	Dívida líquida da holding/valor bruto do portfólio de investimentos da holding; valor bruto dos activos determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas
Alavancagem de activos dos Centros Comerciais	Dívida líquida/ (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento)
Capital investido líquido	Dívida líquida + Capital próprio
CAPEX	Investimento bruto em activos corpóreos, incorpóreos, propriedades de investimento e investimentos em aquisições; CAPEX Bruto, excluindo o encaixe decorrente da venda de activos.
Centros Comerciais – Serviços prestados	Gestão de activos + gestão de centros comerciais
Dívida líquida	Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários e investimentos correntes - outras aplicações de longo prazo
Dívida líquida financeira	Dívida líquida excluindo suprimentos
EBITDA	EBITDA = Volume de negócios + outras Receitas – reversão de imparidades + goodwill negativo – custos operacionais - provisões para extensões de garantia + ganhos/perdas com vendas de empresas; a incluir vendas de participações a partir do exercício de 2008
EBITDA recorrente	EBITDA excluindo valores não recorrentes, tais como ganhos com a venda de investimentos e outros valores que distorcem a comparabilidade
Eliminações & outros	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação+contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados
EOP	No final do período em análise
Investimento técnico	Activos tangíveis + Activos intangíveis + outros activos imobiliários – depreciações e amortizações
Free Cash Flow (FCF)	EBITDA – CAPEX operacional – variação do fundo de maneo – investimentos financeiros – resultados financeiros – impostos
Liquidez	Caixa & equivalentes de caixa e investimentos correntes
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios
Outros resultados	Resultados relativos a empresas associadas + dividendos

<b>Outros empréstimos</b>	Inclui obrigações, locação financeira e derivados
<b>Propriedades de investimento</b>	Valor dos centros comerciais em operação detidos pela Sonae Sierra
<b>Resultado directo</b>	Exclui os contributos para o resultado indirecto
<b>Resultados Indirectos</b>	Resultado Indirecto inclui os contributos da Sierra para as demonstrações financeiras consolidadas, líquidos de impostos, que resultam de: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas de imparidade (incluindo goodwill) e (iv) provisões para <i>assets at Risk</i> ; Os dados reportados na análise de resultado indirecto foram calculados com base na consolidação proporcional de todas as empresas da Sonae Sierra. Sempre que são analisados os valores para a Sonae, com base em valores sociais, os mesmos são calculados com base na consolidação de cada participada de acordo com o método de consolidação aplicável para efeitos de demonstrações financeiras consolidadas.
<b>Retorno do capital investido</b>	EBIT(últimos 12 meses) /Capital investido líquido
<b>Retorno do capital próprio</b>	Resultado líquido <sub>n</sub> (accionistas) / Capital próprio <sub>n-1</sub> (accionistas)
<b>Vendas de base comparável de lojas</b>	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
<b>Valor de activo líquido ("NAV")</b>	Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses sem controlo - impostos diferidos passivos
<b>Valor de mercado ("OMV")</b>	Justo valor dos activos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por uma entidade independente
<b>Valor criado em propriedades de investimento e em desenvolvimento (VCPID)</b>	Aumento / (diminuição) no justo valor dos centros comerciais em operação ou em desenvolvimento; os centros comerciais em desenvolvimento são apenas incluídos se existir um elevado grau de certeza quanto à sua conclusão e abertura

Prémios



GREEN  
PROJECT  
AWARDS



PRÉMIO CIDADANIA  
DAS EMPRESAS  
E ORGANIZAÇÕES



**Certification LEED by the US Green Building Council**

Certificação externa de o edifício foi desenhado e construído, utilizando tecnologias que reduzem o impacto ambiental, nomeadamente no que respeita, ao consumo energético, ao consumo de água, às emissões CO<sub>2</sub>, à qualidade ambiental e à origem e impacto dos materiais utilizados.

**Prémio Green Project Awards**

Reconhece a excelência das melhores práticas em projectos que promovem e valorizam a sustentabilidade.

**Prémio Cidadania das Empresas e Organizações**

Premeia o sucesso na aplicação de políticas de responsabilidade social, nas vertentes económica, social e ambiental.

**Prémios Eficácia na área da Responsabilidade Social**

Premeia campanhas que desenvolvem ou promovem acções de responsabilidade social, criando valor para a sociedade e para elas próprias, através da sensibilização e mobilização da população.

**Prémio red dot design na categoria Identidade corporativa**

Prémio internacional de elevada reputação que reconhece a excelência no design e eficiência da imagem da identidade corporativa.

**Prémio InAVation**

Prémio atribuído pela InAVate, prestigiada revista inglesa do sector do audiovisual, tecnologia e interactividade, que premeia a excelência na procura de soluções tecnológicas inovadoras.

**Retail Technology Awards**

Os prémios reta Europe awards têm por objectivo distinguir empresas de retalho pela implementação de soluções tecnológicas excelentes e inovadoras.

**Prémio European Risk management Award na categoria Best Environmental Risk Control**

Uma iniciativa da revista “Strategic Risk” que visa premiar as melhores e mais inovadoras acções na área da gestão de risco.

**Prémio Superbrand**

A Superbrands é uma organização internacional, independente que se dedica à promoção de marcas de excelência e cujos critérios de selecção se baseiam na identificação das marcas com níveis de qualidade superiores aos seus concorrentes.



European Agency  
for Safety and Health  
at Work



Healthy Workplaces

**Marca de Confiança.**

Prémios atribuídos pelas Selecções do Reader's Digest e que premeiam a qualidade dos produtos e serviços com base na confiança depositada pelos consumidores.

**Prémio de Boas Práticas Europeu Safety and Health at Work.**

Reconhecem a utilização de políticas de excelência na promoção da segurança e saúde dos colaboradores no local de trabalho.

**Prémio "Empresa do Ano 2009/2010" pela Associação "Aprender a Empreender" - Junior Achievement Portugal**

Distingue o compromisso das organizações com o desenvolvimento e fomentação do empreendedorismo entre os jovens em Portugal.

## Agradecimentos

---

O Conselho de Administração gostaria de agradecer ao Conselho Fiscal e ao Auditor Externo os valiosos conselhos e auxílio prestados no ano de 2010. O Conselho gostaria ainda de expressar a sua gratidão aos seus fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu envolvimento contínuo e a confiança demonstrada na organização. Finalmente, o Conselho gostaria de expressar a sua gratidão aos Administradores Não Executivos pelo seu trabalho e conselhos valiosos, assim como a todos os colaboradores pelo seu tempo e dedicação que demonstraram ao longo do ano.

Maia, 15 de Março de 2011

---

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração

---

Álvaro Carmona e Costa Portela; Vogal do Conselho de Administração

---

Álvaro Cuervo Garcia; Vogal do Conselho de Administração

---

Bernd Bothe; Vogal do Conselho de Administração

---

Christine Cross; Vogal do Conselho de Administração

---

Michel Marie Bon; Vogal do Conselho de Administração

---

José Neves Adelino; Vogal do Conselho de Administração

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; Presidente da Comissão Executiva

---

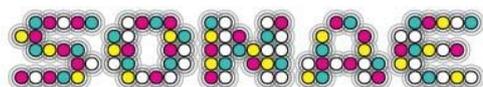
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; Vogal da Comissão Executiva

---

Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão; Vogal da Comissão Executiva

SONAE/

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES 2010



# Índice

## Conteúdo

<b>0</b>	<b>Declaração de Cumprimento</b> .....	<b>4</b>
0.1.	Normas adoptadas .....	4
0.2.	Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adoptadas .....	4
0.3.	Recomendação da CMVM parcialmente adoptada .....	15
0.4.	Apreciação do Conselho de Administração sobre independência dos seus membros .....	15
0.5.	Declaração do Conselho de Administração sobre a sua avaliação do modelo de governo adoptado (emitida no âmbito da recomendação II.1.1.1 da CMVM).....	15
<b>1</b>	<b>Modelo de Governo</b> .....	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>Administração</b> .....	<b>17</b>
2.1.	Conselho de Administração .....	17
2.2.	Comissão Executiva .....	19
2.3.	Órgãos não estatutários designados pelo Conselho de Administração.....	20
<b>3</b>	<b>Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências</b> .....	<b>23</b>
3.1.	Organização do Centro Corporativo .....	23
3.2.	Órgãos de Partilha de Conhecimentos .....	26
<b>4</b>	<b>Fiscalização</b> .....	<b>27</b>
4.1.	Conselho Fiscal .....	27
4.2.	Revisor Oficial de Contas .....	29
<b>5</b>	<b>Accionistas</b> .....	<b>30</b>
5.1.	Órgãos Estatutários.....	30
5.2.	Participação dos Accionistas .....	32
<b>6</b>	<b>Remuneração</b> .....	<b>33</b>
6.1.	Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários.....	33
6.2.	Competitividade da política remuneratória .....	34
6.3.	Remuneração do Conselho de Administração.....	35
6.4.	Remuneração do Conselho Fiscal .....	41
6.5.	Remuneração do Revisor Oficial de Contas .....	41
6.6.	Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas .....	42
6.7.	Procedimento de aprovação da política remuneratória .....	42
<b>7</b>	<b>Controlo dos Riscos</b> .....	<b>43</b>
7.1.	Objectivos da Gestão de Risco .....	43
7.2.	Os processos de Gestão de Risco.....	43
7.3.	A Organização da Gestão de Risco.....	44
7.4.	Formação e desenvolvimento em Gestão de Risco e Auditoria Interna .....	45
7.5.	Acções implementadas em 2010 .....	45
7.6.	Riscos.....	46

7.7.	Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos do grupo relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira.....	51
<b>8</b>	<b>Comunicação de Irregularidades .....</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Informação .....</b>	<b>54</b>
9.1.	Estrutura do Capital Social .....	54
9.2.	Participações Qualificadas .....	55
9.3.	Direitos especiais de accionistas .....	55
9.4.	Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções .....	55
9.5.	Acordos parassociais .....	55
9.6.	Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista.....	55
9.7.	Impacto da alteração de controlo accionista da Sonae em acordos significativos .....	55
9.8.	Regras aplicáveis às alterações estatutárias .....	56
9.9.	Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital.....	56
9.10.	Evolução da cotação das acções.....	56
9.11.	Política de distribuição de dividendos.....	57
9.12.	Transacções relevantes com partes relacionadas.....	58
9.13.	Gabinete de Apoio ao Investidor .....	58
<b>Anexo I</b>	<b>.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo II</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>

## o Declaração de Cumprimento

### o.1. Normas adoptadas

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura e práticas seguidas pela Sociedade nos termos do art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e foi elaborado para cumprimento dos deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários n.º 1/2010, de 1 de Fevereiro.

O Anexo II ao presente Relatório contém um índice remissivo que permite estabelecer as equivalências do texto com o esquema estabelecido no Anexo I do Regulamento da CMVM n.º 1/2010.

Estão cumpridos os deveres de informação exigidos pelo art.º 3.º da Lei 28/2009, de 19 de Junho, pelos art.ºs 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em Dezembro de 2010.

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

Este documento deve ser lido como complemento e em conjugação com o Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais. Todas as remissões devem ser consideradas efectuadas para o presente Relatório, salvo quando expresse o contrário.

### o.2. Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adoptadas

#### I - 1 ASSEMBLEIA GERAL

##### I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

I.1.1 O presidente da mesa da assembleia geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade.

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Presidente de Mesa da Assembleia Geral dispõe do apoio de elementos dos departamentos Legal e Administrativo da Sociedade na preparação de cada Assembleia Geral. Dispõe, igualmente, de apoio logístico específico para a divulgação do aviso convocatório da Assembleia Geral, bem como para a recepção da documentação enviada por accionistas da Sociedade, que lhe seja dirigida. A Sonae assegura, igualmente, a logística inerente aos contactos do Presidente da Mesa com os accionistas, de forma a permitir a entrega de todos os documentos necessários à sua participação, assim incentivando a presença daqueles na Assembleia Geral.

I.1.2 A remuneração do presidente da mesa da assembleia deve ser divulgada no relatório anual sobre o governo da sociedade.

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae divulga a remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral bem como a do Secretário, nos termos do ponto 6.6 deste Relatório.

## I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA

I.2.1 A antecedência imposta para a recepção, pela Mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral não deve ser superior a cinco dias úteis.

I.2.2 Em caso de suspensão da reunião da assembleia geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência exigida na primeira sessão.

### RECOMENDAÇÕES INTEGRALMENTE ADOPTADAS

O Código dos Valores Mobiliários foi objecto de uma alteração legislativa operada pelo Decreto-Lei n.º 49/2010, de 19 de Maio, introduzindo modificações substanciais na forma de participação dos accionistas nas Assembleias Gerais das sociedades emittentes de acções admitidas a negociação em mercado regulamentado, entre as quais, eliminou a necessidade de bloqueio das acções durante um período prévio ao da Assembleia Geral.

## I.3 VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO

I.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adoptado e admissível, ao voto por correspondência electrónico.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem o voto por correspondência, por via postal ou por via electrónica, relativamente a todas as matérias da ordem de trabalhos, conforme alteração aprovada na Assembleia Geral Anual de 20 de Abril de 2009. O voto por correspondência electrónico tem vindo a ser implementado desde a Assembleia Geral Extraordinária de 9 de Novembro de 2009.

Informação mais circunstanciada em 5.2.4 e 5.2.6 do presente relatório.

I.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a três dias úteis.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Nos Estatutos encontra-se estabelecido um prazo de antecedência de três dias de calendário para a recepção de votos por correspondência, por via postal ou por via electrónica.

I.3.3 As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação accionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada acção. Não cumprem a proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham acções que não confirmam o direito de voto; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Na sociedade existe uma única classe de acções com direitos igualitários, em que a cada acção corresponde um voto.

## I.4 QUÓRUM DELIBERATIVO

I.4.1 As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

## I.5 ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS

I.5.1 Extractos de acta das reuniões da assembleia geral, ou documentos de conteúdo equivalente, devem ser disponibilizados aos accionistas no sítio na Internet da sociedade, no prazo de cinco dias após a realização da assembleia geral, ainda que não constituam informação privilegiada. A informação divulgada deve abranger as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações. Estas informações devem ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

No website da Sociedade – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais) – encontra-se disponível a informação sobre as deliberações adoptadas nas Assembleias Gerais da Sociedade reunidas nos últimos cinco anos, bem como o capital representado e os respectivos resultados das votações.

## I.6 MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES

I.6.1 As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, 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 INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade não adoptou quaisquer medidas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição e não tem conhecimento de que qualquer medida com esse propósito tenha sido tomada pelos accionistas. Não existem limitações estatutárias ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por qualquer accionista.

I.6.2 Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Não foram adoptadas ou estabelecidas quaisquer medidas desta natureza.

## II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

### II. 1. TEMAS GERAIS

#### II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA

II.1.1.1 O órgão de administração deve avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração avaliou o modelo de governo da Sociedade adoptado e não detectou quaisquer restrições susceptíveis de afectar o seu desempenho, conforme descrito no ponto 0.5 deste Relatório.

II.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes: i) fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assumpção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta actividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adoptadas e da sua eficácia; vi) adopção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adopção das modificações que se mostrem necessárias.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os sistemas internos de controlo de risco implementados pelo Conselho de Administração da Sociedade encontram-se descritos no ponto 7 deste Relatório.

II.1.1.3 O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O sistema de controlo interno e de gestão de riscos da Sociedade encontra-se descrito no ponto 7 deste Relatório. A Comissão de Auditoria e Finanças é a comissão especializada do órgão de administração com competências para assegurar proactivamente o controlo interno e de gestão de riscos da Sociedade. O Conselho Fiscal tem a competência de fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, propondo as medidas de optimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre aqueles sistemas no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos prestações de contas em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

II.1.1.4. As sociedades devem, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade; ii) descrever a actuação e eficácia do sistema de gestão de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante de 7 do presente relatório.

II.1.1.5. Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal aprovaram os respectivos regulamentos que se encontram disponíveis no website – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

## II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA

II.1.2.1 O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de dez membros, dos quais sete são não executivos.

II.1.2.2 De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração conta com cinco membros não executivos independentes.

II.1.2.3 A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutro órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração procede anualmente a uma avaliação de independência dos seus membros não executivos solicitando a renovação da informação recolhida para anterior aferição da sua qualidade de membros independentes. A avaliação do Conselho de Administração para o exercício de 2010 pode ser encontrada no ponto 0.4 deste Relatório.

### II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO

II.1.3.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no nº 5 do art.º 414º do Código das Sociedades Comerciais (detalhes adicionais sobre a composição do Conselho Fiscal encontram-se descritos no ponto 4.1.2 deste Relatório) e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções (no Anexo I deste Relatório estão descritos os respectivos currículos).

II.1.3.2 O processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os candidatos a administradores não executivos por cooptação são identificados pela Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração, a qual é integralmente composta por membros não executivos do Conselho, com o apoio de consultores internacionais com expertise em matéria de recrutamento e selecção de gestores de topo.

### II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

II.1.4.1 A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorrida no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de comunicação de irregularidades observa os procedimentos que se encontram descritos no Código de Conduta disponível no website – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade). A recepção da participação de irregularidades relativas a colaboradores foi centralizada no Provedor da Sonae e as relativas a membros dos órgãos sociais, centralizadas no responsável do Governo Corporativo.

II.1.4.2 As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o governo das sociedades.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de comunicação de irregularidades da Sonae encontra-se descrita no ponto 8 deste Relatório.

### II.1.5 REMUNERAÇÃO

II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma:

- (i) A remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré-determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa.
- (ii) A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.
- (iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.
- (iv) Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.
- (v) Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as acções da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com excepção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções.
- (vi) 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.
- (vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do administrador.
- (viii) A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de remuneração dos membros do Conselho de Administração encontra-se descrita no ponto 6 deste Relatório e foi deliberada nas Assembleias Gerais realizadas em 3 de Maio de 2007 e 21 de Abril 2008, sob proposta da Comissão de Vencimentos, sendo aplicável durante o mandato iniciado em 2007 e com termo em 2010, tendo sido renovada na Assembleia Geral de 27 de Abril de 2010. A remuneração dos membros executivos inclui uma componente fixa bem como planos de incentivos, com carácter variável, sendo ambos baseados na avaliação do desempenho efectivo. Os membros não executivos auferem uma remuneração fixa.

A cessação do exercício de funções por parte de administradores, independentemente do motivo, não determina o pagamento de qualquer compensação, sem prejuízo das normas legais aplicáveis.

II.1.5.2 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o art.º 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A informação encontra-se explicitada na proposta relativa à política de remuneração da Sociedade, disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais, AG 2010, proposta 8).

II.1.5.3 A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o art. 2.º da Lei n.º 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na acepção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A declaração sobre a política de remunerações da Sociedade aprovada na Assembleia Geral Anual de 27 de Abril de 2010, está disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

II.1.5.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia geral as principais características do sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respectiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 21 de Abril 2008, nos termos das propostas nºs 8 e 9 dessa reunião disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais), tendo subseqüentemente sido aprovadas nas Assembleias Gerais de 20 de Abril de 2009 e 27 de Abril de 2010, deliberações reiterando os termos do plano e da sua execução (propostas número 8 de ambas as Assembleias, disponíveis na mesma secção). Os termos específicos deste plano estão descritos no ponto 6.3.2 deste Relatório. Não foi adoptado nenhum plano de benefícios de reforma.

II.1.5.6 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias gerais de accionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Na Assembleia Geral esteve presente um membro da Comissão de Vencimentos.

II.1.5.7 Deve ser divulgado, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade, o montante da remuneração recebida, de forma agregada e individual, em outras empresas do grupo e os direitos de pensão adquiridos no exercício em causa.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Considera-se que esta recomendação se encontra integralmente cumprida com a divulgação da informação constante no ponto 6.3.5 deste Relatório.

## II.2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

II.2.1 Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, 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 ADOPTADA

A administração quotidiana da Sonae encontra-se delegada na Comissão Executiva nos termos descritos no ponto 2.2 deste Relatório.

II.2.2 O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, 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 ADOPTADA

As competências do Conselho de Administração não delegadas na Comissão Executiva encontram-se descritas no ponto 2.2.1 deste Relatório.

II.2.3 Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, o conselho de administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Presidente do Conselho de Administração não tem funções executivas.

II.2.4 O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A secção designada como "Estrutura de Governo Societário" do Relatório Anual de Gestão contém a respectiva descrição.

II.2.5. A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no conselho de administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, e informar sobre ela no relatório anual sobre o governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Conselho de Administração não atribuiu a qualquer dos seus membros o pelouro financeiro, sendo aquela função assumida pelo Presidente da Comissão Executiva, o qual exerce presentemente o seu primeiro mandato enquanto Presidente.

### II.3 ADMINISTRADOR DELEGADO, COMISSÃO EXECUTIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

II.3.1 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 ADOPTADA

A Comissão Executiva disponibiliza o conteúdo de todas as deliberações por si tomadas ao Conselho de Administração, ao longo do ano, de forma tempestiva. Os membros executivos prestam aos membros não executivos todos os esclarecimentos necessários ao exercício das competências destes, quer por sua iniciativa, quer a solicitação dos mesmos.

II.3.2 O presidente da comissão executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do conselho de administração e, conforme aplicável, ao presidente da conselho fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Presidente da Comissão Executiva disponibilizou ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal toda a informação relativa às reuniões realizadas.

II.3.3 O presidente do conselho de administração executivo deve remeter ao presidente do conselho geral e de supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adoptado não inclui um Conselho de Administração Executivo.

#### II.4. CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO, COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS, COMISSÃO DE AUDITORIA E CONSELHO FISCAL

II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adoptado não inclui um Conselho Geral e de Supervisão.

II.4.2 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem ser objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt), juntamente com a informação financeira (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

II.4.3 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal, relativo ao exercício de 2010, disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais), juntamente com os documentos de prestação de contas anuais a serem submetidos à apreciação anual da Assembleia Geral de Accionistas.

II.4.4 O conselho geral e de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a actividade e a independência do Revisor Oficial de Contas, com ele interagindo directamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade). O Revisor Oficial de Contas foi eleito na Assembleia Geral realizada em 3 de Maio de 2007 sob proposta apresentada pelo Conselho Fiscal.

II.4.5 O conselho geral de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal onde se encontra avaliada a actividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas.

II.4.6 Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho Fiscal, estabelece com a auditoria interna o plano de acções a desenvolver, supervisiona a sua actividade, recebe reporte periódico da actividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as directrizes que entender por convenientes.

## II.5. COMISSÕES ESPECIALIZADAS

II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas compostas por membros não executivos, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua actividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

As suas competências encontram-se descritas nos pontos 2.3.1 e 2.3.2 deste Relatório.

II.5.3. Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade ou que tenha relação actual com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou colectiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Comissão de Nomeação e Remunerações, integralmente composta por administradores não executivos independentes, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências. Estas funções são apoiadas por consultores internacionais de reputada competência, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, quer pela sua larga experiência e reconhecimento do mercado.

II.5.4 Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

São elaboradas actas das reuniões das comissões, em conformidade com as normas do seu funcionamento estabelecidas no Regulamento do Conselho de Administração, disponível no website da Sonae – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

## III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA

### III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO

III.1.1 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante. A descrição da sua actividade encontra-se no ponto 9.13 deste Relatório.

III.1.2 A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês:

- A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais;
- Estatutos;
- Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado;
- Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso;
- Documentos de prestação de contas;
- Calendário semestral de eventos societários;
- Propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia geral;

h) Convocatórias para a realização de assembleia geral.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível em versão inglesa no website da Sociedade – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

III.1.3. As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente 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 ADOPTADA

A proposta do Conselho Fiscal para a eleição do Revisor Oficial de Contas da Sociedade encontra-se disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

III.1.4. O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Revisor Oficial de Contas pronuncia-se sobre a actividade por si desenvolvida no exercício de 2010 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Accionistas e disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

III.1.5. A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação 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 ADOPTADA

Os serviços prestados pelo auditor externo da Sociedade encontram-se discriminados no ponto 6.5 deste Relatório, tendo sido aprovados nos termos constantes do relatório e parecer do Conselho Fiscal disponível, juntamente com os demais documentos de prestação de contas [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

## IV. CONFLITOS DE INTERESSES

### IV.1. RELAÇÕES COM ACCIONISTAS

IV.1.1 Os negócios da sociedade com accionistas 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 ADOPTADA

A Sonae pauta a realização de transacções com partes relacionadas por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transacções são objecto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adopção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transacção em questão.

IV.1.2. Os negócios de relevância significativa com accionistas 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 submetidos a parecer prévio do órgão de fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae aprovou e implementa 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 accionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transacções envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transacções com

as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objecto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

### 0.3. Recomendação da CMVM parcialmente adoptada

II.5.2 Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.

#### RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOPTADA

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral, sob proposta da accionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, SA. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Para garantia de independência no exercício das referidas funções, este membro não toma parte em qualquer discussão ou deliberação em que exista conflito de interesses, designadamente no que se refere à fixação da sua remuneração, enquanto membro do órgão de administração.

### 0.4. Apreciação do Conselho de Administração sobre independência dos seus membros

O Conselho de Administração não detectou qualquer facto ou circunstância que tenha determinado a perda de independência dos seus membros independentes e não executivos no decurso do exercício a que este relatório se reporta, tendo baseado esta sua apreciação em informação escrita prestada pelos membros independentes.

### 0.5. Declaração do Conselho de Administração sobre a sua avaliação do modelo de governo adoptado (emitida no âmbito da recomendação II.1.1.1 da CMVM)

O modelo de governo adoptado da Sonae permitiu o normal funcionamento do Conselho de Administração e das suas comissões especializadas, não tendo sido reportada por outros órgãos sociais a existência de constrangimentos ao livre exercício das suas funções.

O Conselho Fiscal exerceu a sua competência fiscalizadora, tendo recebido o adequado apoio do Conselho de Administração para esse efeito através da disponibilização regular de informação prestada pela Comissão de Auditoria e Finanças.

O Revisor Oficial de Contas acompanhou o desenvolvimento da actividade da Sociedade e procedeu aos exames e verificações por si considerados necessários à revisão e Certificação Legal das Contas, em interacção com o Conselho Fiscal, no quadro das respectivas competências e responsabilidades e com plena colaboração do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração, e especialmente a sua Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão Executiva, têm vindo a exercer a sua actividade em diálogo com o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas, prestando a colaboração solicitada com transparência e rigor, em observância dos respectivos regulamentos de funcionamento e das melhores práticas de governo societário.

Por forma a registar a experiência acumulada no decurso do mandato no que concerne ao funcionamento articulado do órgão de administração e do órgão de fiscalização no modelo adoptado, foram por esses órgãos formalizadas em documento interno os procedimentos de interacção entre o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria e Finanças.

Tais procedimentos, desenvolvidos ao longo do mandato, facilitam:

- o exercício das competências do Conselho Fiscal, formalizando a fluidez de informação bilateral entre este órgão e o Conselho de Administração, com a intervenção activa da Comissão de Auditoria e Finanças e da Comissão Executiva no reporte de informação sobre os mecanismos de gestão de risco, a auditoria interna da Sociedade, bem como sobre a preparação e divulgação da informação financeira;
- a intervenção do Conselho Fiscal, através da emissão de pareceres e de recomendações ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva, atinentes, designadamente, ao funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e à realização, se for o caso, de transacções com partes relacionadas.

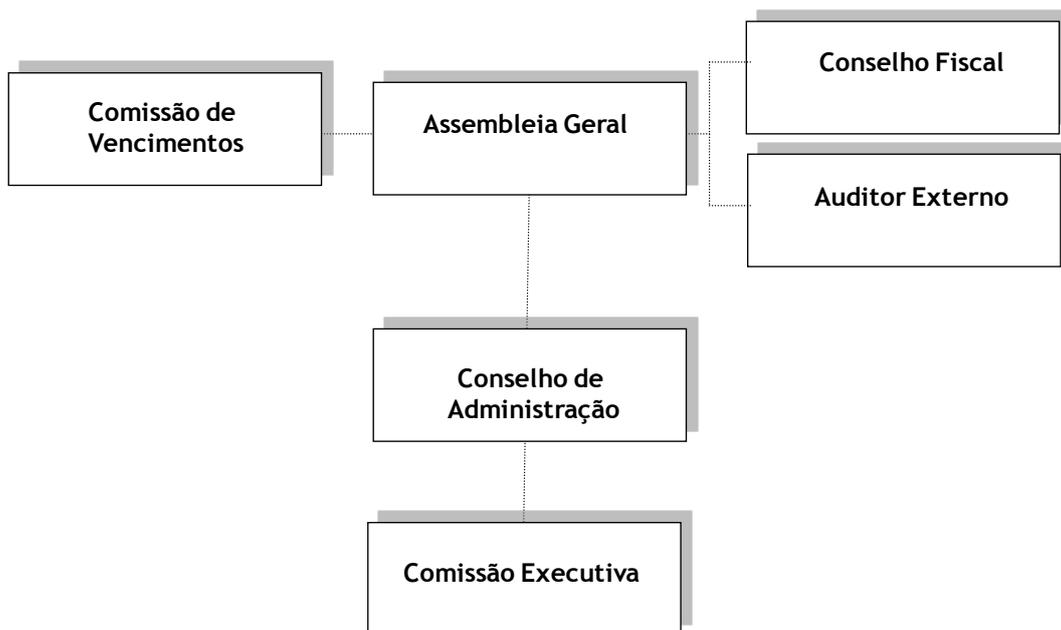
## 1 Modelo de Governo

A estrutura de Governo Societário da Sociedade é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas, todos eleitos pela Assembleia Geral de Accionistas.

O Conselho de Administração delegou a gestão corrente da Sociedade numa Comissão Executiva.

Os membros dos órgãos sociais, da Mesa da Assembleia Geral e da Comissão de Vencimentos são eleitos por um quadriénio, sem prejuízo da possibilidade da sua reeleição.

A Assembleia Geral de Accionistas aprovou a política de remuneração dos órgãos sociais e dos dirigentes, tendo delegado a fixação da remuneração numa Comissão de Vencimentos, cuja remuneração igualmente fixou.



## 2 Administração

### 2.1. Conselho de Administração

#### 2.1.1. Função

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os actos de administração relativos ao objecto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da actuação da Comissão Executiva e das restantes comissões especializadas por si constituídas. Na secção designada como “Estrutura Governativa” do Relatório Anual de Gestão é descrita a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos no exercício das suas competências.

#### 2.1.2. Composição

Para o mandato actual que se iniciou em 2007 e tem o seu termo em 2010, a composição do Conselho de Administração é a seguinte:

Conselho de Administração	
Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente – Não-Executivo
Álvaro Carmona e Costa Portela	Não-Executivo
Álvaro Cuervo Garcia	Não-Executivo Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente
José Neves Adelino	Não-Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe	Não-Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente Comissão Executiva
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Executivo
Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão	Executivo

*Nota: Bernd Hubert Joachim Bothe foi cooptado pelo Conselho de Administração no dia 17 de Março de 2009, tendo essa cooptação sido ratificada na Assembleia Geral Anual de Accionistas realizada a 20 de Abril de 2009. Christine Cross foi eleita, para exercício de funções no presente mandato, em Assembleia Geral Extraordinária de Accionistas realizada a 9 de Novembro de 2009. O administrador Álvaro Carmona e Costa Portela cessou o exercício de funções executivas com efeitos a 1 de Abril de 2010.*

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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração		
	Primeira nomeação	Fim do mandato
Belmiro Mendes de Azevedo	1989	2010
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2010
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2010
Michel Marie Bon	2004	2010
José Neves Adelino	2007	2010
Bernd Hubert Joachim Bothe	2009	2010
Christine Cross	2009	2010
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2010
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos	2000	2010
Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão	1999	2010

O Conselho de Administração evidencia um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Dos sete administradores não executivos que actualmente integram o Conselho, cinco são independentes de acordo com o critério de independência estabelecido pelo n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais. Os cinco administradores não executivos Independentes acima referidos não estão abrangidos por qualquer incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.ºA do Código das Sociedades

Comerciais, reconhecendo o Conselho de Administração que o exercício de cargos de administração e fiscalização em mais de cinco sociedades não afectou a independência dos seus administradores.

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos Administradores são divulgadas infra no Anexo I a este Relatório, e as acções detidas por eles em sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade, directamente ou através de pessoas relacionadas, encontram-se divulgadas em anexo ao Relatório Anual de Gestão, nos termos exigidos pelo art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais e pelo n.º 6 do art.º 14.º do Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

### **2.1.3. Política de rotação de membros - Regras de designação e de substituição dos administradores**

A Sonae não dispõe actualmente de uma política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, sendo o pelouro financeiro assumido pelo Presidente da Comissão Executiva, o qual exerce a Presidência actualmente em primeiro mandato.

De acordo com os Estatutos, 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 em Assembleia Geral de Accionistas por proposta destes.

Os administradores, nos termos da lei e dos Estatutos, são eleitos para o Conselho de Administração, nos termos da composição constante da proposta aprovada.

Os Estatutos prevêem, todavia, que um administrador possa ser eleito isoladamente se existirem propostas subscritas por accionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros accionistas, acções representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O mesmo accionista 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 accionistas ou grupos de accionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas.

Encontra-se, ainda, estabelecido estatutariamente que o Conselho de Administração em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, providenciará a sua substituição, por via de cooptação, sujeita a ratificação pelos accionistas na Assembleia Geral seguinte. No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho, a Comissão de Nomeação e Remunerações, composta exclusivamente por administradores não executivos, é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício dessas funções.

Adicionalmente, se um administrador faltar a duas reuniões, seguidas ou interpoladas, sem apresentar justificação para essa ausência que seja aceite pelo Conselho de Administração, considerar-se-á que incorre em falta definitiva.

Todavia, 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.

O Conselho de Administração é responsável pela eleição do seu Presidente.

### **2.1.4. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital**

Os Estatutos estabelecem que o capital social pode ser aumentado por novas entradas em dinheiro até cinco mil milhões de euros, por uma ou mais vezes, por deliberação do Conselho de Administração que fixará, nos termos legais, as condições de subscrição e as categorias de acções a emitir, de entre as já existentes.

Esta competência, nos termos da lei, termina num prazo de cinco anos contados da deliberação dos accionistas tomada em Assembleia Geral realizada em 6 de Abril de 2006.

### 2.1.5. Modo de Funcionamento

O Conselho de Administração reúne-se, pelo menos, quatro vezes por ano, tal como definido nos Estatutos e no respectivo 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 devidamente constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

As deliberações tomadas devem ser aprovadas por maioria, tendo o Presidente um voto de qualidade quando o Conselho de Administração tenha um número par de membros.

As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração até 7 dias antes, e os documentos de apoio até 2 dias antes da realização da respectiva reunião.

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2010, realizaram-se 5 reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 94%.

### 2.1.6. Regulamento de Funcionamento

O regulamento de funcionamento do Conselho de Administração pode ser consultado na página de Internet da Sonae - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

## 2.2. Comissão Executiva

### 2.2.1. Função

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade delegados pelo Conselho de Administração.

A deliberação de delegação de poderes exclui as seguintes matérias do âmbito da delegação, as quais se mantêm na exclusiva competência 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 do Relatório e Contas anuais;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais;
- (vi) Deliberação sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberação sobre projectos de fusão, cisão e transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de gestão do portfolio de negócios;
- (ix) Aprovação do orçamento anual e quaisquer alterações significativas subsequentes.

Nos termos do seu regulamento de funcionamento aprovado pelo Conselho de Administração, a Comissão Executiva deve apresentar um resumo em português e inglês das principais deliberações por si tomadas, nos documentos a distribuir em cada reunião do Conselho de Administração.

Estas deliberações são também disponibilizadas ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal.

A Comissão Executiva fornece ainda, atempadamente, todas as informações solicitadas pelos outros membros do Conselho de Administração.

### 2.2.2. Composição

A Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração. A partir de 1 de Abril de 2010, esta Comissão Executiva apresenta a seguinte composição:

---

Equipa de Gestão

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo  
*Presidente*  
 Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério  
 Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão

---

*Nota: O administrador Álvaro Carmona e Costa Portela cessou o exercício de funções executivas com efeitos a 1 de Abril de 2010.*

---

De acordo com os Estatutos, a Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração.

### 2.2.3. Modo de Funcionamento

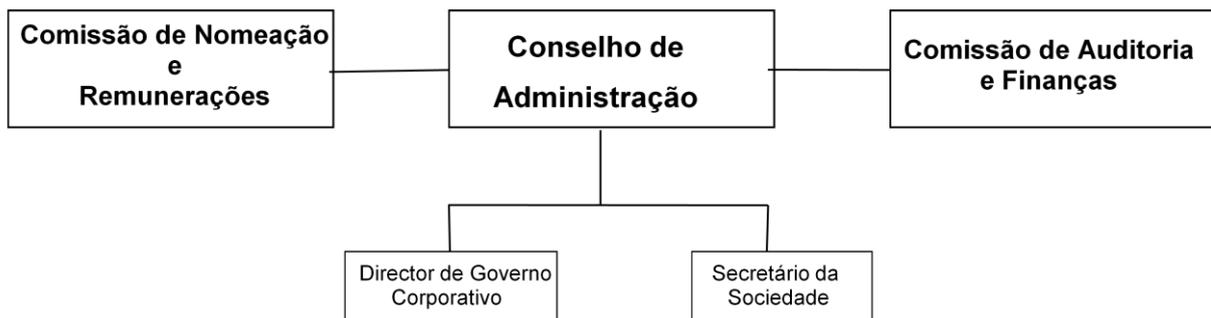
A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros convoquem uma reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessário que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada. As deliberações tomadas devem ser aprovadas por maioria, tendo o Presidente um voto de qualidade quando a Comissão Executiva tenha um número par de membros.

As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes, e os documentos de apoio até 2 dias antes da realização da respectiva reunião.

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2010, realizaram-se 15 reuniões da Comissão Executiva e a taxa de comparência foi de 100%.

## 2.3. Órgãos não estatutários designados pelo Conselho de Administração



### 2.3.1. Comissão de Auditoria e Finanças (“CAF”)

#### Função

A CAF funciona com base no regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração e é responsável pelo controlo e monitorização dos processos de preparação e de divulgação de informação financeira, pela revisão das normas de relato financeiro, pelo acompanhamento, em nome do Conselho de Administração, das actividades de auditoria e de gestão de risco da Sonae e pelo cumprimento das recomendações de Governo das Sociedades. No exercício das suas competências, a CAF interage com o Conselho Fiscal, os Auditores Externos da Sonae e os directores de Auditoria Interna e Gestão de Risco.

A CAF reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as acções desenvolvidas, as conclusões apuradas e os planos de acções a desenvolver, com vista a assegurar proactivamente o controlo interno e de gestão de riscos da Sociedade.

As responsabilidades da CAF são:

- (i) Rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas pelo Conselho de Administração;
- (ii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os accionistas e os mercados financeiros, a serem incluídos nas Contas Anuais e Semestrais da Sonae, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre a adequação e qualidade da informação interna fornecida pela Comissão Executiva, incluindo sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Comissão Executiva;
- (iv) Rever as competências da Função de Auditoria Interna e a sua relação com as competências do Revisor Oficial de Contas e discutir com o Revisor Oficial de Contas e com o Auditor Interno os seus relatórios intercalares e anuais, rever os seus relatórios de controlo interno, e aconselhar o Conselho de Administração a esse respeito;
- (v) Avaliar os procedimentos operacionais de forma a garantir a monitorização do controlo interno, a gestão eficiente dos riscos, a tempestiva circulação de informação e a fiabilidade do processo de preparação e divulgação de informação financeira.

#### Composição

A CAF é constituída por cinco membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles administradores não executivos independentes.

---

#### Comissão de Auditoria e Finanças

---

Michel Marie Bon	
<i>Presidente</i>	Não Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia	Não Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino	Não Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente

*Nota: Bernd Hubert Joachim Bothe e Christine Cross deram início ao exercício de funções nesta comissão respectivamente em 17 de Setembro e 12 de Novembro de 2009.*

---

#### 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 considerem necessário.

São exaradas actas das reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos outros membros do Conselho, assegurando-se, deste modo, a eficácia da sua actuação.

Em 2010, a CAF reuniu-se 5 vezes, com uma taxa de comparência de 92%.

### 2.3.2. Comissão de Nomeação e Remunerações (“CNR”)

#### Função

A CNR funciona em conformidade com o seu regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração, sendo responsável pela identificação de potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (na esfera do exercício do direito de cooptação do Conselho), pela preparação da informação relativa à avaliação do desempenho dos administradores e pela apresentação das propostas de remuneração dos administradores executivos à Comissão de Vencimentos.

A CNR trabalha em coordenação com a Comissão de Vencimentos na preparação da proposta sobre a política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração e outros órgãos sociais a submeter à aprovação da Assembleia Geral.

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

#### Composição

A CNR integra o Presidente do Conselho de Administração e dois administradores não executivos independentes, também designados pelo Conselho de Administração:

Comissão de Nomeação e Remunerações	
Belmiro Mendes de Azevedo <i>Presidente</i>	Não-Executivo Não-Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente

#### 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. Entre reuniões formais, os membros da CNR mantêm-se interligados através de comunicações à distância. São exaradas actas de todas as reuniões desta Comissão.

Em 2010, realizaram-se duas reuniões da CNR, com uma taxa de comparência de 100%.

### 2.3.3. Director de Governo Corporativo (“DGC”)

As principais responsabilidades do DGC são:

- (i) Assegurar a boa gestão das actividades do Conselho de Administração e respectivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respectivas 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 respectivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objectivos 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 é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Actuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, administradores não executivos no que diz respeito à Sonae e às suas actividades;
- (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 Director de Governo Corporativo é David Graham Shenton Bain.

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

#### **2.3.4. Secretário da Sonae**

O Secretário da Sonae é responsável por:

- (i) Zelar pelas actas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Accionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais para a Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respectivas actas das reuniões;
- (iv) Responder a pedidos de informação dos accionistas no âmbito da lei;
- (v) Proceder ao registo legal de qualquer acto ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

O Secretário da Sociedade é Luzia Gomes Ferreira, sendo suplente Anabela Nogueira de Matos.

## **3 Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências**

### **3.1. Organização do Centro Corporativo**

Durante o ano de 2009, foi decidido fundir o Centro Corporativo da Sonae com o do negócio do retalho criando uma estrutura corporativa única, geradora de sinergias e que permitiu libertar recursos necessários para os novos desafios, sem aumentar o número de colaboradores da Sonae. Esta mudança teve por objectivo reforçar o foco nas actividades de retalho, nas áreas de negócio relacionadas e nas competências e activos que a Sonae acredita serem as que têm maior potencial para sustentar o desenvolvimento de novos negócios e criar valor para os seus accionistas.

A proposta de valor do novo centro corporativo assentou na abrangência dos serviços que presta, primordialmente aos negócios de retalho, mas também aos outros negócios da Sonae, permitindo a centralização destas funções, o aumento de eficiência e a consequente captura de sinergias e evitando a existência de serviços redundantes nos diversos negócios.



### Direcção de Auditoria Interna e Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- (i) Direcção das auditorias de processos e cumprimento, segurança alimentar e segurança de sistemas de informação do centro corporativo e dos negócios *core* da Sonae;
- (ii) Desenvolver processos e metodologias de análise e gestão de risco;
- (iii) Apoio operacional à Comissão de Auditoria e ao Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

### Direcção de Assessoria Legal e Governo Societário

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio legal à actividade da Sonae, enquanto empresa cotada;
- (ii) Gestão da relação com a Euronext Lisboa, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os accionistas, a respeito de assuntos legais;
- (iii) Gestão legal da política do Governo das Sociedades e monitorização do cumprimento das melhores práticas neste domínio;
- (iv) Gestão do enquadramento normativo da Sonae;
- (v) Apoio legal ao centro corporativo em transacções e outras operações análogas;
- (vi) Coordenar a partilha de conhecimentos legais de modo a alinhar posições da Sociedade com as de outros negócios da Sonae.

### Direcção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

- (i) Optimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, propondo e implementando as adequadas políticas de gestão financeira;
- (ii) Condução de todas as operações de financiamento da Sonae (com excepção da Sonae Sierra) em coordenação com os Administradores com o pelouro financeiro dos negócios da Sonae;
- (iii) Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- (iv) Gestão de tesouraria da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (v) Gestão do risco financeiro da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (vi) Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais;
- (vii) Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;
- (viii) Apoio aos negócios da Sonae na execução de transacções negociais;
- (ix) Apoio à Comissão de Auditoria e Finanças da Sonae.

### **Direcção de Assessoria Fiscal**

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais da Sonae;
- (ii) Colaboração na definição da estratégia e dos objectivos fiscais, nomeadamente no apoio à internacionalização dos negócios;
- (iii) Apoio fiscal à actividade de Fusões e Aquisições bem como às operações de reestruturação;
- (iv) Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proactiva das matérias fiscais dos negócios da Sonae;
- (v) Optimização da eficiência fiscal da Sonae, nomeadamente:
  - a. Controlo e monitorização dos procedimentos fiscais de todos os negócios da Sonae;
  - b. Garantia do cumprimento de todas as obrigações fiscais por parte de todos os negócios;
  - c. Controlo de todos os grupos fiscais existentes na Sonae;
- (vi) Gestão do dossier de preços de transferência da Sonae;
- (vii) Monitorização de todos os processos de litigação abertos com a Administração fiscal, e gestão da defesa dos negócios da Sonae;
- (viii) Consultoria Fiscal aos negócios, através do estudo de matérias fiscais.

### **Direcção Legal**

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das actividades dos negócios;
- (ii) Desenvolver contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão de todos os aspectos relativos à propriedade intelectual e industrial usados pelos diferentes negócios tais como marcas, nomes, patentes, marketing slogans, etc.
- (iv) Apoio legal às lojas, nomeadamente quando confrontadas com auditorias externas efectuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE), bem como na resolução de conflitos com clientes;
- (v) Execução de todos os registos e notariado necessários pelos negócios, sejam eles de índole comercial, imobiliário, actas, etc.;
- (vi) Gestão de todas as acções e processos corporativos, nas fases pré-litigação e durante a litigação;
- (vii) Apoio no licenciamento predial, comercial, etc.;
- (viii) Acompanhamento da evolução da legislação relevante para os negócios;
- (ix) Gestão de reclamações dos clientes;
- (x) Apoio legal nas operações internacionais do retalho, bem como na análise de novas operações internacionais, em especial no que concerne à envolvente legal dos países analisados.

### **Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão**

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e/ou dos negócios; fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- (ii) Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonae, bem como efectuar o respectivo reporte relativo à sua execução;
- (iii) Desafiar os negócios e áreas corporativas quanto aos objectivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios da Sonae, a sua performance e resultados;
- (iv) Preparar e analisar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anualmente, analisando desvios face ao orçamento e propondo acções correctivas;
- (v) Apoio às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio: responsável pela análise do capital investido e retorno do capital investido;
- (vi) Construir planos de negócio juntamente com as equipas de gestão dos negócios;
- (vii) Desenvolver estudos técnicos e de *benchmark* dos negócios existentes e da Sonae de modo a avaliar a sua performance face a concorrentes e outros *players* do mercado.

### **Direcção 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 direcção 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, selecção, 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 nas áreas jurídico-laboral;
- f. Suporte aos projectos / 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.

#### **Direcção de Relações Institucionais, Marca Sonae e Comunicação**

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
- (ii) Gestão da relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação
- (iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- (iv) Apoio à gestão das relações institucionais da Sonae com o Governo, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (v) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições.

#### **Direcção de Relação com Investidores**

Principais responsabilidades:

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

#### **Direcção de Serviços Administrativos**

Principais responsabilidades:

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

#### **Direcção de Sistemas de Informação**

Principais responsabilidades:

- (i) Manutenção e suporte das infra-estruturas e dos sistemas de informação existentes;
- (ii) Desenvolvimento de novas soluções que permitam melhorar a eficiência operacional e comercial dos negócios;
- (iii) Promoção da inovação dos sistemas de informação da Sonae.

## **3.2. Órgãos de Partilha de Conhecimentos**

#### **Comissão de Auditoria**

A Comissão de Auditoria da Sonae foi criada em 2000 para assistir a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhando e coordenando as actividades de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Externa, e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Paulo Azevedo (Presidente da Comissão Executiva da Sonae) e incluindo os administradores com pelouro da função, bem como os responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae. Esta

Comissão é apoiada pelo Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, enquanto órgão consultivo da função e dos processos de Gestão de Risco.

Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva), e é composto pelos membros do Conselho de Administração dos negócios com o pelouro da função, pelos Directores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, e pelo responsável da Gestão de Seguros da Sonae.

#### Comissão de Finanças

A Comissão de Finanças da Sonae é presidida por Eng. Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério e é composta por cada um dos Administradores com pelouro financeiro dos negócios, pelos directores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada um dos negócios e pelos directores 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 relativos à área de *corporate finance*.

Para além do mencionado Grupo Consultivo de Gestão de Risco, existem ainda dois outros grupos consultivos que também revêem as políticas da Sonae nas seguintes áreas:

- (i) Recursos Humanos;
- (ii) Tecnologias de Informação e Comunicação.

Estes grupos consultivos reúnem-se periodicamente durante o ano organizando seminários específicos, workshops e cursos de formação.

## 4 Fiscalização

### 4.1. Conselho Fiscal

#### 4.1.1. Função

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

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adoptadas;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
- (v) Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora, incluindo a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo eventuais constrangimentos detectados e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
- (vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- (vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por accionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
- (viii) Propor à Assembleia Geral a nomeação, bem como a destituição, do revisor oficial de contas e avaliar anualmente a actividade por este desempenhada;
- (ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- (x) Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais, e emitir parecer fundamentado na circunstância de não ocorrer a rotação do auditor ao fim de dois mandatos, ponderando as condições de independência do auditor naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- (xi) Emitir parecer prévio sobre transacções de relevância significativa com accionistas titulares de participação qualificada 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.

### 4.1.2. Composição

De acordo com os Estatutos, 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. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

Os membros do Conselho Fiscal foram eleitos na Assembleia Geral de Accionistas que teve lugar em 2007 e o mandato actual é de 2007 a 2010.

---

#### Conselho Fiscal

---

Daniel Bessa Fernandes Coelho  
*Presidente*  
 Arlindo Dias Duarte Silva  
 Jorge Manuel Felizes Morgado  
 Óscar José Alçada da Quinta  
*Suplente*

---

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do art.º 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação da informação recolhida para anterior aferição da sua qualidade de membros independentes.

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos membros do Conselho Fiscal são divulgadas infra no Anexo I a este Relatório, e as acções detidas por eles em sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade, directamente ou através de pessoas relacionadas, encontram-se divulgadas em anexo ao Relatório Anual de Gestão, nos termos exigidos pelo art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais e pelo n.º 6 do art.º 14.º do Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

### 4.1.3. Regras de designação e de substituição

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de accionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e qualquer accionista 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 substituo 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 membro cujas funções tenha 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 efectivos como dos suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

### 4.1.4. Modo de Funcionamento

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. Em 2010, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas actas de todas as reuniões deste Conselho.

#### 4.1.5. Regulamento de Funcionamento e Relatório Anual de Actividade

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sonae - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

O relatório e parecer anuais do Conselho Fiscal são divulgados, em cada exercício, juntamente com os documentos de prestação de contas do Conselho de Administração, disponíveis em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

### 4.2. Revisor Oficial de Contas

#### 4.2.1. Função

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

- (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 activos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- (iii) Verificar a exactidão das demonstrações financeiras;
- (iv) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adoptados pela Sociedade resultam na correcta valorização dos activos 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.

#### 4.2.2. Composição

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, S.A., completando o seu segundo mandato de 4 anos em 2010.

#### 4.2.3. Regras de designação

A Sociedade adoptou o actual modelo de governo de sociedades em que o Revisor Oficial de Contas (Auditor Externo) deixou de integrar o seu órgão de fiscalização. De acordo com este modelo, a eleição para cada mandato de Revisor Oficial de Contas / Auditor Externo é efectuada em Assembleia Geral mediante proposta do órgão de fiscalização. Adicionalmente, o Conselho Fiscal procede anualmente a uma avaliação do trabalho do Auditor Externo, vigiando ainda que o disposto no artigo 54º do Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), relativamente à rotação do sócio responsável pela execução do trabalho, é cumprido.

A proposta de reeleição para um terceiro mandato deve conter uma apreciação que expressamente pondere as condições de independência, as vantagens e os custos da sua substituição.

A proposta de destituição do Revisor Oficial de Contas é da competência do Conselho Fiscal.

A falta de designação do Revisor Oficial de Contas pelo órgão social competente deve ser comunicada à Ordem de Revisores Oficiais de Contas nos 15 (quinze) dias seguintes, por qualquer accionista ou membro dos órgãos sociais. No prazo de 15 (quinze) dias a contar dessa comunicação, a Ordem dos Revisores Oficiais de

Contas deve nomear um Revisor Oficial de Contas para a Sociedade, podendo a Assembleia Geral confirmar a designação ou eleger outro Revisor Oficial de Contas para completar o respectivo período de funções.

## 5 Accionistas

### 5.1. Órgãos Estatutários

#### 5.1.1. Assembleia Geral de Accionistas

A Assembleia Geral de Accionistas é dirigida pelo Presidente da Mesa ou, na sua ausência, pelo Presidente do Conselho Fiscal ou, na ausência deste último, pelo accionista presente na Assembleia Geral que detenha a maior participação no capital social. A Assembleia Geral de Accionistas reúne-se em duas possíveis circunstâncias: (i) em sessão ordinária, numa data estabelecida por lei para a reunião anual da Assembleia Geral; (ii) em sessão extraordinária, sempre que o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal assim o entendam ou a pedido dos Accionistas, que representem o mínimo do capital social da Sociedade necessário por lei (actualmente a percentagem mínima é de 5%). Em 2010, realizou-se uma Assembleia Geral de Accionistas, em sessão ordinária, em 27 de Abril.

De acordo com os Estatutos, a Assembleia Geral só pode deliberar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados accionistas que detenham mais de 50% do capital social.

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

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

Na Assembleia Geral Ordinária realizada a 27 de Abril de 2010, estiveram representados 15 accionistas, todos institucionais e empresas, titulares de 56,43% do capital social.

Juntamente com a convocatória, são disponibilizadas as propostas para discussão e decisão em Assembleia Geral de Accionistas apresentadas pelo órgão de administração, e os formulários de documento de representação e de voto por correspondência, acessíveis aos Accionistas na sede da Sonae, bem como na página de internet – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt). Nos cinco dias seguintes ao da realização Assembleias Gerais é disponibilizada, na página de internet da Sociedade, informação sobre os resultados da reunião realizada no que respeita a deliberações tomadas, ao capital representado e ao resultado das votações. O sítio da internet da Sociedade contém ainda um acervo histórico das deliberações tomadas, do capital social representado e dos resultados das votações das Assembleias-Gerais dos três anos antecedentes.

#### 5.1.2. Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

As Assembleias Gerais de Accionistas são conduzidas por uma Mesa da Assembleia Geral, eleita pelos Accionistas para um mandato de quatro anos. O mandato actual teve início em 2007 e termo em 2010.

A Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é composta por:

---

Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

---

Manuel Cavaleiro Brandão  
*Presidente*  
Maria da Conceição Cabaços  
*Secretária*

---

### 5.1.3. Comissão de Vencimentos

#### Função

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

#### Composição

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de accionistas para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2007 e termo em 2010.

Os membros da Comissão de Vencimentos são os seguintes:

---

Comissão de Vencimentos

---

Belmiro Mendes de Azevedo  
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva  
Bruno Walter Lehmann

---

A experiência profissional e qualificações técnicas dos membros da Comissão de Vencimentos permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma eficaz, rigorosa, salvaguardando o interesse da organização. Bruno Walter Lehmann possui reputada experiência e conhecimentos especializados em matéria de política de remuneração.

#### Independência

Belmiro Mendes de Azevedo não participa na discussão, nem está presente, no ponto da reunião em que é apreciada e deliberada a sua própria remuneração. Este procedimento visa a assegurar a imparcialidade e transparência do processo, conforme explicação vertida na secção 0.3 em cumprimento da Recomendação da CMVM II.5.2.

Belmiro Mendes de Azevedo esteve presente na Assembleia Geral Anual realizada em 27 de Abril de 2010, em representação da Comissão de Vencimentos.

Para o exercício das suas competências, a Comissão de Vencimentos tem à sua disposição, em articulação com a Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração, consultores internacionais de reputada competência e independentes da Sociedade.

#### Reuniões

A Comissão de Vencimentos reúne, pelo menos, uma vez por ano. Em 2010, realizou-se uma reunião com a comparência de todos os seus membros.

## 5.2. Participação dos Accionistas

### 5.2.1. Regras de participação em Assembleia Geral

O Decreto-Lei n.º 49/2010, de 19 de Maio, que transpõe para o direito interno a Directiva nº 2007/36/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de Julho, veio reformar integralmente as regras de participação de accionistas nas Assembleias Gerais de sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado. Dentre as alterações introduzidas destacam-se a eliminação da necessidade de bloqueio das acções como condição de participação em Assembleia Geral e a introdução da regra da “Data de Registo” como momento relevante para a comprovação da qualidade de accionista e do exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral e o regime de participação e votação dos accionistas que a título profissional detenham acções em nome próprio mas por conta de clientes.

O dispositivo legal encontra-se em vigor desde 24 de Maio de 2010 sendo as suas regras aplicáveis à próxima Assembleia Geral da Sociedade.

Em conformidade, será sujeita a apreciação da Assembleia Geral Anual de Accionistas uma proposta de alteração estatutária para adaptação do contrato de sociedade ao novo enquadramento normativo.

### 5.2.2. Direitos de Voto

O capital social da Sociedade é integralmente representado por uma única classe de acções, correspondendo a cada acção um voto, não existindo limitações estatutárias ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por qualquer accionista.

### 5.2.3. Representação

O direito de voto por representação e o modo como este pode ser exercido constam das respectivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

Os accionistas poderão 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 electrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um accionista pode nomear diferentes representantes relativamente às acções detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do art.º 385.º do Código das Sociedades Comerciais.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sonae disponibiliza informação adequada para que os Accionistas 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 disponível na página da internet da Sonae ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) - separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

### 5.2.4. Voto por correspondência

Os accionistas poderão votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista, serão considerados os votos por correspondência, desde que recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou através do voto por meios electrónicos, com pelo menos três dias 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 acções ou pelo seu representante legal, devendo o accionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de

identidade ou de passaporte e, se pessoa colectiva ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o acto. No caso da declaração de voto ser enviada por via electrónica (5.2.6 infra) deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respectiva 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.

### 5.2.5. Modelo para o voto por correspondência

O modelo de boletim de voto por correspondência está disponível na página da internet da Sonae – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

### 5.2.6. Voto por correspondência electrónica

O voto por correspondência electrónica encontra-se disponível desde a Assembleia Geral Extraordinária realizada a 9 de Novembro de 2009. A sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais) um formulário para solicitar os elementos técnicos necessários ao exercício do voto por correspondência por via electrónica.

## 6 Remuneração

### 6.1. Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos administradores executivos em relação aos objectivos 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 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 com os interesses dos accionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, encontra-se destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e da Sonae. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adopção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A política de remuneração encontra-se desenhada de tal forma que incorpora mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e colectivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objectivo 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 accionistas em Assembleia Geral. O órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo executivos e não executivos, e restantes órgãos sociais da Sonae é a Comissão de Vencimentos.

No caso de remuneração de membros do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações colabora com a Comissão de Vencimentos apresentando-lhe propostas previamente à tomada das suas deliberações.

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

**Princípios da política de remuneração**

A remuneração atribuída aos membros dos órgãos estatutários da Sonae é competitiva, permitindo eficiência e eficácia na atracção de talentos, ligada ao desempenho, alinhada com os interesses dos accionistas e sustentada num processo transparente.

A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para qualquer dos membros dos órgãos estatutários.

**A nossa política de remuneração pretende ser:****Competitiva:**

- A Sonae pretende ter uma política de remuneração competitiva em comparação com empresas semelhantes, de forma a ser apta a atrair talentos de alta qualidade em todas as áreas de negócio. Para atingir este objectivo, a Sonae elabora a sua política de remuneração com base na comparação de valores praticados por empresas semelhantes.

**Ligada ao desempenho:**

- Uma parte considerável da remuneração dos administradores executivos da Sonae é determinada pelo 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 colectivo. Em caso de não concretização de objectivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

**Alinhada com os interesses dos accionistas:**

- Parte da remuneração variável dos administradores executivos é paga em acções e diferida por um período de 3 anos. Considerando que o valor das acções se encontra ligado ao desempenho da Sonae, a remuneração paga será afectada pela forma como o administrador executivo contribui para aquele resultado. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do accionista e com o desempenho a médio prazo.

**Transparente:**

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

**Razoável:**

- A remuneração dos administradores executivos pretende ser razoável, assegurando um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos colaboradores e a necessidade de retenção de talento.

## 6.2. 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. Actualmente servem de referente os estudos de mercado da Mercer e HayGroup.
- 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.

### 6.3. Remuneração do Conselho de Administração

A política de remuneração dos administradores foi aprovada em Assembleia Geral de accionistas realizada em 3 de Maio de 2007 e reconfirmada em Assembleia Geral de 21 de Abril de 2008 e de 27 de Abril de 2010, tendo como objectivo remunerar de forma equitativa, efectiva e competitiva, levando em consideração as responsabilidades individuais e o desempenho de cada administrador.

A remuneração anual e outros elementos do pacote remuneratório é assente em critérios distintos, consoante se trate de administrador executivo ou não executivo.

#### 6.3.1. Remuneração dos Administradores Executivos

A política remuneratória da Sonae inclui duas componentes básicas:

- (i) Remuneração fixa anual;
- (ii) Remuneração variável, atribuída no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculada ao desempenho do ano anterior, dividida em duas partes:
  - a. Remuneração variável de curto prazo (RVCP), paga imediatamente após a atribuição;
  - b. Remuneração variável de médio prazo (RVMP), paga após um diferimento pelo período de 3 anos – vd. ponto 6.3.2 para maior detalhe.

##### (i) Remuneração fixa

A remuneração do administrador executivo é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objecto de revisão anual.

##### (ii) Remuneração variável

A remuneração variável visa orientar e recompensar a administração pelo cumprimento de objectivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas iguais, sendo uma de curto prazo e outra de médio prazo e é atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efectuada a avaliação de desempenho. A remuneração variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respectivo valor está dependente da consecução de objectivos, o seu pagamento não se encontra garantido. A remuneração variável é determinada anualmente, variando o valor do objectivo pré-definido entre 33% e 75% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objectivo da remuneração variável).

Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPI's de negócio, económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objectivos que se encontram divididos em KPIs colectivos e departamentais. Os KPIs colectivos 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, sendo directamente influenciados pelo desempenho do administrador executivo. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI's pessoais, incluindo, quer indicadores objectivos, quer indicadores subjectivos. O resultado dos KPIs's departamentais de negócio e os KPIs individuais pode variar entre 0% e 120 % do objectivo previamente definido. Reunindo todas as componentes, o valor do prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objectivo de prémio previamente definido.

KPI's	Exemplos	Peso relativo
<i>De negócio</i>	<i>Volume de negócio, EBITDA recorrente, resultado líquido, desempenho da cotação de mercado das acções</i>	<i>70%</i>
<i>Pessoais</i>	<i>Conjunto agregado de indicadores objectivos e subjectivos</i>	<i>30%</i>

A avaliação global dos administradores é aprovada pela Comissão de Vencimentos, em colaboração com Comissão de Nomeação e Remunerações, nos termos referidos em 6.1.

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

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

A remuneração variável pode ser paga em dinheiro, em acções, ou ainda em dinheiro e acções. Não existe actualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de acções. 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.

### 6.3.2. Remuneração variável de médio prazo (RVMP)

#### 1. Características da RVMP

A RVMP constitui uma das componentes da política remuneratória da Sonae, constituindo uma parcela da remuneração variável, cujo pagamento é diferido no tempo. Esta componente remuneratória permite ao respectivo beneficiário partilhar com os accionistas o valor gerado pelo seu envolvimento na estratégia e gestão do negócio da Sonae.

#### 2. Operacionalização da RVMP

Uma vez atribuída anualmente a remuneração variável, em função dos resultados referentes ao ano anterior, parte desse valor é integrado no plano de RVMP. O pagamento é diferido por um período de três anos, sendo realizado nos meses de Março ou de Abril.

O vencimento desta componente da remuneração variável encontra-se condicionado à manutenção do vínculo profissional entre o administrador e a empresa pelo período de três anos após a sua atribuição sem prejuízo do referido infra em 8.

#### 3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano de RVMP os administradores nomeados até 31 de Dezembro do ano anterior.

<i>Vínculo societário</i>	<i>Peso da RVMP no total da remuneração variável</i>
<i>Membros do Conselho de administração</i>	<i>Pelo menos 50%</i>
<i>Outros administradores seniores de sociedades do grupo</i>	<i>Pelo menos 50%</i>

#### 4. Duração do plano de RVMP

O plano de RVMP é definido anualmente, em função da remuneração variável atribuída, tendo cada plano a duração de 3 anos.

#### 5. Valoração do plano de RVMP

Para o apuramento do valor da remuneração variável de médio prazo é considerada a cotação do título, no mercado de acções em Portugal, tendo por referência 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).

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das acções ou de 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 acções cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

#### 6. Formalização do plano de RVMP

A compra de acções próprias com a finalidade de atribuir planos de RVMP aos administradores requer a aprovação dos accionistas em sede de Assembleia Geral, sendo disponibilizada toda a informação necessária aos accionistas de forma a garantir uma adequada avaliação do plano de atribuição de acções.

#### 7. Vencimento do plano de RVMP

Na data de vencimento dos planos de RVMP, a Sonae reserva-se o direito de efectuar o pagamento em dinheiro, num montante equivalente ao do valor das acções.

#### 8. Cessação do plano de RVMP

O direito sobre o plano de RVMP caduca quando o administrador cessa o seu vínculo na Sonae. O direito manter-se-á em vigor no caso incapacidade permanente ou morte do administrador, sendo, neste caso, o pagamento efectuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respectivo vencimento. Em caso de reforma do administrador o direito atribuído poderá ser exercido na respectiva data de vencimento.

Os planos de RVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae em curso em 2010 podem ser resumidos da seguinte forma:

**Movimentos durante 2010:**

	Número de planos agregado	Euros
<b>Em aberto a 31.12.2009:</b>	10	2.667.896
<b>Movimento no ano de 2010:</b>		
Atribuídos	4	893.560
Vencidos	5	-956.858
Ajustamentos <sup>(1)</sup>	0	-84.767
<b>Em aberto a 31.12.2010:</b>	9	2.519.831

*(1) Alterações no número de acções devido aos pagamentos de dividendos e alterações de valor devido a variações na cotação das acções.*

Os planos de RVMP dos administradores seniores da Sonae, incluindo de sociedades detidas pela Sonae, em curso em 2010 podem ser resumidos da seguinte forma:

Plano de Acções da Sonae SGPS em curso 2010	Período de vencimento		31 de Dezembro de 2010	
	Data de atribuição	Data de vencimento	Número agregado de participantes	Número agregado de acções
<b>Plano de 2007</b>	Março de 2007	Março de 2010	-	-
<b>Plano de 2008</b>	Março de 2008	Março de 2011	21	1.916.496
<b>Plano de 2009</b>	Março de 2009	Março de 2012	21	3.930.890
<b>Plano de 2010</b>	Março de 2010	Março de 2013	21	2.429.906

*O presente quadro não inclui informação relativa a administradores da Sonaecom.*

### 6.3.3. 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 2010, não foram detectadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

No desenho da política retributiva foi tido 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 colectivo.

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

Em primeiro lugar, 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 objectivos 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 RVMP. Tal restrição inclui a celebração de transacções com o objectivo de eliminar ou mitigar o risco de variação do valor das acções.

### 6.3.4. 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.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral.

O Presidente do Conselho de Administração recebe unicamente uma remuneração fixa.

Para cada administrador não executivo, a remuneração fixa inclui honorários de comparência durante o exercício, considerando a preparação e a presença em, pelo menos, cinco reuniões do Conselho de Administração (aproximadamente 15% da remuneração é paga como honorários de comparência). Os honorários de comparência dos administradores não executivos são determinados da seguinte forma: reuniões do Conselho de Administração €930; reuniões da CAF €640; e reuniões da CNR €390. O presidente do Conselho de Administração apenas auferir honorários de comparência em reuniões de Conselho de Administração.

A remuneração fixa pode ser incrementada até 6% para os administradores não executivos que presidam a uma comissão de Conselho de Administração.

Adicionalmente, é paga a todos os administradores uma remuneração anual pela responsabilidade assumida, em valor que varia entre €2.000 e €4.200.

### 6.3.5. Tabelas de resumo de remunerações

A remuneração dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade e pelas sociedades do Grupo, nos anos de 2009 e 2010, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

2009					2010			
	Remunerações	Remunerações Variável	Remunerações Variável		Remunerações	Remunerações Variável	Remunerações Variável	
Montantes em euros	Fixa	RVCP	RVMP	Total	Fixa	RVCP	RVMP	Total
<i>Detalhe individual</i>								
<b>Administradores executivos</b>								
Duarte Paulo Teixeira Azevedo (CEO)	479.320	328.700	313.200	1.121.220	427.871	350.000	345.000	1.122.871
Ángelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério	409.300	287.900	287.900	985.100	415.400	297.700	297.700	1.010.800
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	411.560	270.800	290.200	972.560	338.658	-	-	338.658
Álvaro Carmona e Costa Portela *	406.780	231.900	175.200	813.880	176.246	-	-	176.246
	1.706.960	1.119.300	1.066.500	3.892.760	1.358.175	647.700	642.700	2.648.575
<b>Administradores não executivos</b>								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)	435.900	-	-	435.900	436.000	-	-	436.000
Álvaro Carmona e Costa Portela *	-	-	-	-	48.477	-	-	48.477
Jose Alvaro Cuervo Garcia	37.150	-	-	37.150	35.680	-	-	35.680
Michel Marie Bon	39.560	-	-	39.560	39.860	-	-	39.860
José Manuel Trindade Neves Adelino	37.150	-	-	37.150	37.250	-	-	37.250
Bernd Hubert Joachim Bothe (8 meses em 2009)	25.677	-	-	25.677	35.880	-	-	35.880
Christine Cross (2 meses em 2009)	5.967	-	-	5.967	38.230	-	-	38.230
	581.404	-	-	581.404	671.377	-	-	671.377
<b>Total</b>	<b>2,288,364</b>	<b>1,119,300</b>	<b>1,066,500</b>	<b>4,474,164</b>	<b>2.029.552</b>	<b>647.700</b>	<b>642.700</b>	<b>3.319.952</b>

\* Cessou o exercício de funções executivas na Sociedade com efeitos a partir de 1 de Abril de 2010.

Planos de RVMP em aberto atribuídos a administradores executivos:

Administradores Executivos	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido em 2010	Valor do plano na data de atribuição	Valor do plano em 31 de Dezembro de 2010
<b>Duarte Paulo Teixeira Azevedo</b>	2007	Março 2008	Março 2011		369.400	276.980
	2008	Março 2009	Março 2012		288.100	463.410
	2009	Março 2010	Março 2013		313.200	321.020
	Total				970.700	1.061.410
<b>Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério</b>	2007	Março 2008	Março 2011		273.600	217.487
	2008	Março 2009	Março 2012		266.700	460.485
	2009	Março 2010	Março 2013		287.900	275.558
	Total				828.200	953.530
<b>Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão</b>	2006	Março 2007	Março 2010	165.286		
	2007	Março 2008	Março 2011		331.700	248.780
	2008	Março 2009	Março 2012		333.000	535.546
	2009	Março 2010	Março 2013		290.200	297.445
	Total			165.286	954.900	1.081.771
<b>Álvaro Carmona e Costa Portela*</b>	2006	Março 2007	Março 2010	264.650	-	-
	2007	Março 2008	Março 2010	224.355	-	-
	2008	Março 2009	Março 2010	127.495	-	-
	2009	Março 2010	Março 2010	175.072	-	-
	Total			791.572	-	-
<b>TOTAL</b>				956.858	2.753.800	3.096.711
<i>*Foram liquidados todos os planos em aberto, no montante de €791.572.</i>						

### 6.3.6. Compensação pela cessação de mandato

Não existe qualquer acordo com membros do Conselho de Administração que preveja o pagamento de compensação, em caso de cessação ou não renovação do mandato, nem se encontra aprovada nenhuma política de atribuição de compensação nessas circunstâncias independentemente da causa de cessação de funções.

## 6.4. 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 se incluindo qualquer remuneração variável. O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2009*	2010*
Daniel Bessa Fernandes Coelho	9.900	10.000
Arlindo Dias Duarte Silva	7.900	8.000
Jorge Manuel Felizes Morgado	7.900	8.000
<b>Total</b>	<b>25.700</b>	<b>26.000</b>

\* Valores em euros

## 6.5. Remuneração do Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sonae e Auditor é a Deloitte que está no segundo mandato. Os valores de facturação à Sonae em 2009 e 2010, incluindo filiais, são os que a seguir se discriminam:

	2009*		2010*	
<b>Auditoria e revisão legal de contas</b>	1.713.135	46%	1.834.806	53%
<b>Outros serviços de garantia de fiabilidade</b>	461.726	12%	582.397	17%
<b>Consultoria fiscal</b>	359.555	10%	145.180	4%
<b>Outros serviços</b>	1.185.060	32%	915.527	26%
<b>Total</b>	<b>3.719.475</b>	<b>100%</b>	<b>3.477.910</b>	<b>100%</b>

\* Valores em euros

O peso dos honorários relativos a serviços de auditoria e outros serviços de garantia de fiabilidade aumentou 12% em 2010, representando 70% dos honorários totais. Os outros serviços representam 30% dos honorários totais e foram objecto de apreciação pelo Conselho Fiscal.

Os honorários de outros serviços incluíram em 2010:

- serviços de consultoria prestados a diversas subsidiárias da Sonae Investimentos (5% do total dos honorários) e da Sonae Sierra (8,1% do total dos honorários);
- serviços relacionados com incentivos fiscais (10,6% do total dos honorários),

Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços são prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, pelo que se considera que a independência do auditor é reforçada.

Em 2010, os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram menos de 2% do total da facturação anual da Deloitte, em Portugal.

O sistema de qualidade do Auditor Externo controla e monitoriza os riscos potenciais de perda de independência ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae.

O Conselho Fiscal recebe anualmente, nos termos do artigo 62º-B do Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), a declaração de independência do auditor, onde são descritos os serviços prestados por este e por outras entidades da mesma rede, respectivas remunerações pagas, eventuais ameaças à sua independência e as medidas de salvaguarda para fazer face às mesmas. Todas as ameaças à independência do auditor identificadas são avaliadas e discutidas com o mesmo, assim como as respectivas medidas de salvaguarda

## 6.6. Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é constituída por um montante fixo, nos termos seguintes:

Mesa da Assembleia Geral	2009*	2010*
Presidente	7.500	7.500
Secretária	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

\* Valores em euros

## 6.7. Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Nomeação e Remunerações submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores que, no caso dos administradores não executivos, são sustentadas em proposta do Presidente do Conselho de Administração e, no caso dos administradores executivos, em proposta conjunta daquele Presidente e do Presidente da Comissão Executiva.

Mês	Ciclo do processo
Janeiro	Obtenção de estudos de mercado relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações
Março	<p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações em meados de Março. Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Avaliação Anual</li> <li>• Proposta de Política de Remuneração</li> <li>• Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2010 e da respectiva componente diferida</li> <li>• Propostas de remuneração fixa para 2011</li> <li>• Propostas de objectivo de remuneração variável relativa a desempenho de 2011</li> </ul> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta de Política de Remuneração para apresentar à Assembleia Geral de Accionistas</li> <li>• Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2010 e da respectiva componente diferida</li> <li>• Propostas de remuneração fixa para 2011</li> <li>• Propostas de objectivo de remuneração variável relativa a desempenho de 2011</li> </ul>
Abril	Assembleia Geral de Accionistas em finais de Abril. Accionistas aprovam a política de remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos
Maiο	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de Maio: apenas se existirem alterações membros do Conselho de Administração na Assembleia Geral de Accionistas

Junho a Outubro	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: actualização relativa aos objectivos fixados para o ano em curso, caso necessário</p> <p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>
Novembro	<p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento dos objectivos fixados para o ano em curso, caso se mostre conveniente</li> <li>• Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de acções no âmbito da remuneração variável de médio prazo, bem como das acções próprias existentes</li> <li>• Planos de contingência e de sucessão</li> <li>• Revisão dos processos de nomeação</li> <li>• Revisão do plano de acções da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte</li> <li>• Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de acções</li> </ul> <p>Reunião da Comissão de Vencimentos - se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>
Dezembro	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: actualização da evolução do cumprimento dos objectivos 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>

## 7 Controlo dos Riscos

### 7.1. Objectivos da Gestão de Risco

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

A gestão de risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e as empresas da Sonae, numa perspectiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão do 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 efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

### 7.2. Os processos de Gestão de Risco

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 objectivo é identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objectivos 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 portfolio dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projectos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos de negócio e planeadas acções 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 horizontal, nomeadamente em grandes projectos de mudança da organização e planos de resiliência, contingência e de recuperação 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 activos tangíveis e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis.
- (v) A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- (vi) A gestão dos riscos jurídicos é efectuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

O processo de gestão de risco operacional é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base o padrão internacional<sup>1</sup> que compreende nomeadamente o seguinte:

- (i) Definição dos objectivos estratégicos da organização;
- (ii) Identificação e sistematização dos riscos que podem afectar a organização (“linguagem comum”) definição e agrupamento dos riscos (dicionário e matriz de riscos);
- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos em função do impacto nos objectivos dos negócios e probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias (opções) de gestão de risco;
- (vi) Desenvolvimento de um plano de acção 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 acções.

### 7.3. A Organização da Gestão de Risco

A actividade de gestão de risco é apoiada e suportada pelas funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco, tanto ao nível da Sociedade como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam directamente aos respectivos Conselhos de Administração.

As funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco têm por missão ajudar as empresas a atingir os seus objectivos através de uma abordagem sistemática e estruturada de desenvolvimento e avaliação da eficácia da gestão e controlo dos riscos dos processos e dos sistemas de informação, entre os quais:

- (i) A função de Auditoria Interna identifica e avalia a eficácia e eficiência da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, contratos, políticas e procedimentos das empresas. Actua como um órgão independente de aconselhamento interno.

O plano anual de Auditoria Interna compreende as auditorias aos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação.

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management Integrated Framework do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

- (ii) A função de Gestão de Risco promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco.

A função de Planeamento 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 actividade de Auditoria Externa.

No final de Dezembro de 2010, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco tinham 41 colaboradores a tempo inteiro, desenvolvendo o seu trabalho em todos os países onde o Grupo Sonae se encontra presente.

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

## 7.4. Formação e desenvolvimento em Gestão de Risco e Auditoria Interna

No que respeita ao desenvolvimento das funções de Gestão de Risco e Auditoria Interna, em 2010 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). Verifica-se ainda a existência de outras certificações em Auditoria e programas de Gestão de Risco, entre as quais o Certified Information System Auditor (CISA), Certified Information Security Management (CISM), Certified Information System Security Professional (CISSP), ISO/IEC 27001: 2005, ISO 27001 Lead Implementer; Certified Fraud Examiner (CFE), Management of Risk Foundation & Practitioner (MoR), Associated Business Continuity Professional (ABCP), Certified by Business Continuity Institute (CBCI), Certified Continuity Manager (CCM), BS 25999 Business Continuity Management, Project Management Professional (PMP) e Security Certified Network Professional (SCNP).

Existem 39 certificações nas equipas de Auditoria Interna e Gestão de Risco do Grupo, dez CIA, sete CCSA, seis CISA, três CISM, quatro ISO27001, dois CISSP, um CFE, um MoR, um ABCP, um CBCI, dois CCM, um BS25999, um SCNP e um PMP.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2011, 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.

## 7.5. Acções implementadas em 2010

De acordo com as metodologias definidas e implementadas em exercícios anteriores, os processos de gestão de risco foram integrados com os processos de planeamento e controlo de gestão dos negócios, desde a fase de reflexão estratégica até à fase de planeamento operativo, tendo as acções de gestão de risco sido incluídas nos planos de actividade e dos recursos das unidades de negócio e das unidades funcionais, e monitorizadas ao longo do exercício.

Em 2010 constituíram-se nos vários negócios, Grupos de Acompanhamento de Risco (GAR) formados por membros das Comissões Executivas, tendo-se igualmente dado seguimento ao processo anual de Enterprise Wide Risk Management, que tem por base as actividades a seguir descritas:



Adicionalmente e por forma a suportar esta actividade ao nível de toda a empresa, foi dado início ao desenvolvimento interno de uma ferramenta applicacional baseada no standard internacional COSO, que estará concluída no primeiro semestre de 2011.

## 7.6. Riscos

### 7.6.1. Riscos de Envolvente

#### Regulação

A Sociedade está sujeita a leis e regulamentos nacionais, locais e sectoriais de cada mercado onde opera e que visam assegurar: a segurança e protecção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a protecção do meio ambiente e o ordenamento do território e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, está naturalmente exposta ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam alterar as condições de condução do negócio e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objectivos estratégicos.

A postura da Empresa é de colaboração permanente com as autoridades no respeito e observação das disposições legais.

#### Concorrência

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes ou reposicionamento dos actuais e com as acções que eles possam levar a cabo para conquistar mercado (guerras de preços, introdução de novos conceitos, inovações, alavancagem no efeito de rede, etc.). A incapacidade em competir em áreas como o preço, gama de produtos, qualidade e serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros da Sociedade. De forma a minimizar este risco, a Sonae efectua constante benchmarking das acções da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

**Clientes**

Um factor fundamental de risco é a propensão dos consumidores a variarem os seus padrões de consumo, dependendo sobretudo de factores sociais e económicos.

Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e optimização da oferta e dos conceitos. Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, a Sociedade analisa regularmente informação sobre 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. A Sociedade também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas, de espaços comerciais e da rede de telecomunicações de forma a garantir a sua atractividade.

**Marca**

A Sonae é titular de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais activos. Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e notoriedade resultantes de acontecimentos extraordinários.

A Sociedade 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. Efectua 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.

### 7.6.2. Riscos dos activos tangíveis

Em 2010 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efectuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Foi dada continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respectivos processos de monitorização e auto-avaliação (Control Risk Self Assessment). No que respeita aos riscos de terrorismo, foram lançados programas de prevenção e emergência, bem como patrocinadas sessões especiais de formação aos responsáveis pela segurança e aos colaboradores.

### 7.6.3. Riscos de segurança das pessoas

Consciente da importância que representa a preservação de Vidas e bens como pilar fundamental de sustentabilidade e crescimento, a Sonae desenvolve acções de verdadeira Responsabilidade Social através de um compromisso visível na prevenção de acidentes de trabalho, minimizando e/ou eliminando as causas e promovendo uma cultura nas áreas de Saúde Ocupacional e Bem Estar.

A melhoria contínua dos programas e acções de Segurança e Higiene Saúde no Trabalho permitiram à Sonae alcançar os níveis de excelência desejados ("Projecto Zero Acidentes").

No que se refere aos riscos de segurança das pessoas (colaboradores, pessoas subcontratadas, clientes e visitantes), deu-se continuidade à implementação do Sistema de Gestão de Segurança na Sonae Sierra, iniciado com o projecto PERSONÆ e a projectos e funções de gestão de Saúde e Segurança de outros negócios tendo em vista o desenvolvimento integrado de acções

Uma das principais intervenções promovidas pela Sonae Sierra nesta área foi o seu projecto PERSONÆ, cujo objectivo final era o desenvolvimento de uma cultura de Segurança & Saúde em toda a empresa e nos seus centros comerciais, implementando medidas coerentes com a política e objectivos definidos para minimizar e controlar os riscos derivados das suas actividades.

Galardoado com os prémios "European Risk Management Award 2009" o melhor programa de formação, "DuPont Safety Award for Visible Management Commitment", em 2007, e com o Prémio ECO da Câmara de Comércio Brasileira, em 2006, o projecto PERSONÆ representou um investimento de cinco milhões de euros.

Este projecto envolveu os centros comerciais da Sonae Sierra em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil tendo-se desenvolvido em 3 fases distintas ao longo de quatro anos (desde 2004 a 2008). Nestas 3 fases estiveram envolvidas mais de 70 mil pessoas entre empregados, fornecedores e lojistas da Sonae Sierra.

O projecto PERSONÆ lançou as bases do actual sistema de gestão de segurança e saúde implementado actualmente na Sonae Sierra. Este sistema foi certificado pela TUV no final de 2008, segundo os requisitos das OHSAS 18001. Ainda em 2008, 3 centros da Sonae Sierra (Centro Colombo em Portugal, e o Parque D. Pedro e o Shopping Penha no Brasil), viram os seus sistemas de gestão de segurança e saúde também certificados.

Entre 2009 e 2010 mais 9 centros em Portugal, 7 centros em Espanha, 2 centros em Itália, 1 centro na Alemanha e 2 centros no Brasil viram o seu sistema de gestão de segurança e saúde certificados também segundo as OHSAS 18001.

Em 2009 a Sonae Sierra tornou-se a primeira Empresa da Europa a obter a certificação de Segurança & Saúde na gestão da construção de um centro comercial, para o LeiriaShopping. Em 2010 também o projecto de construção da Torre Ocidente teve o seu sistema de gestão de Segurança & Saúde certificado segundo as OHSAS 18001.

A gestão de Segurança e Saúde na Sonae Sierra visa a prevenção e antecipação de acidentes, para proteger os seus empregados e todas as pessoas que têm relação com a empresa (Prestadores de Serviços, Lojistas e Visitantes). “Zero acidentes” é a meta que Sonae Sierra se propõe atingir, através de valores comuns adoptados por toda a organização.

A evolução dos principais indicadores de segurança e saúde em 2010 não foi infelizmente tão boa quanto tinha sido nos anos anteriores, onde tinham evoluído de forma muito positiva.

O número de não conformidades por hora de observação não registou uma variação significativa de 2009 para 2010, embora se deva sublinhar que o valor actual representa uma redução de mais de 70% desde 2005.

Em 2010 registaram-se 5 acidentes de trabalho com empregados da Sonae Sierra, tendo o absentismo devido a acidentes de trabalho aumentado em 3% comparado com 2009. Registou-se ainda um aumento de cerca de 70% nos acidentes com tempo perdido envolvendo prestadores de serviços na construção, face ao ano anterior.

Apesar desta evolução negativa em 2010 face a 2009, note-se que estes valores representam mesmo assim uma diminuição de 64% no absentismo dos trabalhadores devido a acidentes de trabalho, e uma diminuição de 34% nos acidentes com tempo perdido envolvendo prestadores de serviços na construção, em relação a 2007.

#### 7.6.4. Risco de continuidade do negócio

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

Na Sonaecom, prosseguiu-se com a consolidação do programa de continuidade de negócio, destacando-se a melhoria do Plano de Gestão de Crise da Optimus, nas vertentes organigramas de crise, critérios de avaliação e escalamento, regras de notificação e processos de comunicação em crise, suportadas numa ferramenta web interna que facilita a documentação e manutenção do Plano. Foram efectuadas sessões de simulacro e formação para cerca de 200 colaboradores com papéis de crise. Paralelamente prosseguiu-se a implementação de acções de resiliência adicionais para algumas plataformas de rede e à evolução da solução existente de disaster recovery dos sistemas de informação. Como complemento, deu-se seguimento à coordenação com entidades oficiais externas, incluindo colaboração na revisão dos planos de Protecção Civil e participação num estudo sobre segurança e resiliência das comunicações em Portugal promovido pelo regulador do sector.

### 7.6.5. Riscos Ambientais

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

O Sistema de Gestão Ambiental da Sonae Sierra, cobre estes riscos em todas as actividades da Empresa, incluindo as fases de New Business, desenvolvimento e gestão dos Centros Comerciais.

Em 2010, para além de ter mantido a certificação corporativa do Sistema de Gestão de acordo com o ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance, o Centro Comercial Münster Arkaden e o escritório de Dusseldorf também obtiveram a certificação de Ambiente, totalizando actualmente 43 centros comerciais (de um total de 51) e 2 escritórios que já obtiveram individualmente a mesma certificação. No desenvolvimento, 20 obras alcançaram certificações individuais ISO 14001 para a fase da construção. Na Sonae Sierra, o Sistema de Gestão Ambiental tem permitido a melhoria da performance dos Centros comerciais ao longo dos últimos anos, tendo permitido decrescer o consumo da água e da energia eléctrica entre 2002 e 2010 em 14% e 30%, respectivamente e aumentado a taxa de reciclagem de 19% em 2002 para 51% em 2010.

A Sonae Sierra foi distinguida pelo segundo ano consecutivo pelos European Management Awards, tendo ganho em 2010 na categoria de Best Environmental Risk Control.

A Sonae Investimentos ( na altura Sonae Distribuição) 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 da Sonae Retail sendo novamente certificado. Este programa, entre outros aspectos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as actividades desenvolvidas pela Empresa no seu dia a dia.

Paralelamente tem mantido o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo fechado 2010 com 15 instalações certificadas (3 Continente, 7 Modelo, 2 Worten e 3 Entrepósitos) e mais 2 que aguardam a emissão do Certificado pela Entidade Certificadora APCER (1 Modelo Bonjour e o Centro de Processamento de Carnes).

A Sonaecom assume a gestão ambiental como um factor estratégico de competitividade e criação de valor. O seu Sistema de Gestão Ambiental encontra-se certificado pela norma NP EN ISO 14001 desde 2003. Tem vindo a implementar diversas acções no domínio da energia e carbono, nomeadamente nas antenas de telecomunicações, nos Switch Centers e Data Centers com intuito de melhorar a eficiência energética, e no domínio dos recursos e resíduos, com a desmaterialização de diversos processos, com a análise do ciclo de vida das embalagens e com a colocação no mercado de produtos com impactos ambientais mais reduzidos.

### 7.6.6. Riscos de projectos de mudança

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projectos de mudança, nomeadamente novos processos e projectos de mudança dos sistemas de informação, foram analisados e monitorizados, quer no âmbito da actividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da actividade de Auditoria Interna.

### 7.6.7. Riscos seguráveis

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se um objectivo de racionalização, quer pela correcta 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 arquitectura foi melhorada pela optimização do programa de seguros ao nível das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efectiva gestão de seguros a nível mundial, através da Sonae Re, a resseguradora cativa

da Sonae e da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

Na Sonaecom, onde a maior parte dos serviços são baseados em tecnologia e informação, no sentido de mitigar potenciais impactos e responsabilidades para com os clientes decorrentes de eventuais falhas desses serviços, procedeu-se à melhoria do seguro de responsabilidade civil profissional existente, com um âmbito de coberturas mais alargado e mais ajustado à realidade das actividades de tecnologia, media e telecomunicações.

#### 7.6.8. Riscos de segurança alimentar

Na unidade de Retalho, em sequência de acções de reorganização iniciadas em anos anteriores, salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, cafeterias, 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 acções correctivas. Este programa de auditorias tem como objectivo monitorizar, de forma sistemática, os riscos de segurança alimentar e o cumprimento das normas legais e do sistema interno de controlo da qualidade dos bens alimentares. Em 2010, o número médio de findings reduziu 5%.

#### 7.6.9. Riscos de sistemas de informação

Os sistemas de informação da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, multifacetados e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias acções de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e da integridade dos dados de negócio, nomeadamente o desenvolvimento de Manuais de Gestão da Continuidade do Negócio, realização de backups off-site, implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infra-estrutura de rede, verificação e controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e implementação de anti-vírus.

Em 2010 na SONAE, foram realizadas auditorias de Sistemas de informação, nos vários domínios: aplicações, servidores e redes, com o objectivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio assim como assegurar a protecção da confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação.

Dado que as empresas do grupo Sonaecom fazem uso intensivo de tecnologia e informação, que normalmente estão sujeitas a riscos de integridade, disponibilidade e confidencialidade, durante 2010 a Sonaecom decidiu aumentar o seu empenho na gestão destes riscos através da criação do Comité de Segurança da Informação, estando nele representadas todas as suas áreas de negócio relevantes. Do plano de actividades estabelecido destaca-se a realização de uma campanha de sensibilização com o objectivo de fortalecer uma cultura de segurança nos colaboradores e parceiros de negócio, incluindo artigos em publicações internas e o lançamento de um website interno dedicado à segurança da informação. Adicionalmente, no negócio das telecomunicações, continuaram a ser desenvolvidas acções nas vertentes de segurança da informação de cliente e gestão de fraude, como por exemplo a publicação nos websites da Sonaecom e Optimus de um Programa de Sensibilização e Educação de Clientes, com o objectivo de aumentar a consciência dos clientes sobre riscos comuns na utilização de serviços de telecomunicações e informar sobre as melhores práticas de segurança e de combate à fraude.

#### 7.6.10. Riscos financeiros

A Sonae está exposta a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez e riscos de crédito (detalhadamente descritos e analisados no Anexo ao Relatório e Contas Consolidado da Sonae).

Considerando a natureza diversificada dos diferentes negócios da Sonae, a exposição a esses riscos pode variar de negócio para negócio, prescindiu-se por parte da Sonae de uma política harmonizada para todo o grupo, privilegiando-se, uma abordagem individualizada e adaptada a cada um dos negócios.

A Sonae está igualmente exposta aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital.

No âmbito da política de gestão dos riscos identificados, durante o ano de 2010, e tendo em vista a minimização de efeitos potencialmente adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, a Sonae manteve implementados mecanismos de identificação e determinação dos riscos, utilizando por vezes instrumentos derivados para a sua cobertura.

A política da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios.

A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças, onde uma análise do risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são definidas e revistas regularmente. O sistema implementado, assegura que em cada momento são adoptadas as apropriadas políticas de gestão de riscos financeiros para que estes não condicionem a concretização dos objectivos estratégicos da Sonae.

A postura da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos, a Sonae, por princípio, não toma posições em derivados ou outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua actividade ou com propósitos especulativos.

### 7.6.11. Riscos Jurídicos

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanentemente dedicadas à respectiva actividade, as quais funcionam na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, de forma a assegurar, preemptivamente, a protecção dos interesses da Sonae no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como a aplicação das boas práticas.

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada, participam regularmente em acções de formação e actualização de iniciativa quer interna, quer externa.

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

Os processos em contencioso mais relevantes, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo ao Relatório e Contas Consolidado.

## 7.7. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos do grupo relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira

A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporting 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 objectivos de transparência, consistência, simplicidade e materialidade. O objectivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adoptados, e a qualidade do reporting 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. Incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoramento de processos, com o objectivo de preparar o relato financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados ao longo das notas às demonstrações financeiras (consulte a Nota 2), constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos do Grupo permitem uma garantia razoável que as transacções são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transacções são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que a empresa mantém um registo actualizado de activos e que o registo dos activos é verificado face aos activos existentes, sendo adoptadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem 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 respectivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma e 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 transacções dos processos de negócio e dos saldos das contas de activos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Técnicos Oficiais de Contas 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 transacções 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 Sociedades é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Societário;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados para o 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 o 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. Com periodicidade semestral, o Revisor Oficial de Contas apresenta, directamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame efectuado 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 a impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

Entre as causas de risco que podem afectar materialmente o reporting contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:

- Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras Nota 2.20, e nas outras notas seguintes. 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 as transacções com partes relacionadas – Os saldos e transacções mais significativos com partes relacionadas são divulgados nas notas das demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a actividades operacionais do Grupo, bem como a concessão e obtenção de empréstimos, efectuados a preços de mercado.

Pode consultar informação mais específica, sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, ao longo das notas às demonstrações financeiras.

A Sonae adopta várias acções relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:

- Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das acções de 2010, durante 2011 a Sonae irá continuar a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Esta acção inclui a identificação do risco/causas (risco inicial), 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 Societário, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e 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.

## 8 Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adopção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesse e deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros. Os valores e princípios da Sonae podem ser consultados na página da Sociedade na Internet – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Sonae, secção relativa aos Valores e Missão).

### **Código de Conduta**

O Conselho de Administração aprovou, em 2009, um Código de Conduta que obedece aos princípios e valores da Sonae, e que dirige seus administradores e colaboradores e prestadores de serviços.

O Código de Conduta está disponível na página da internet da Sonae – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

Para além do Código de Conduta foram também aprovados regulamentos internos relativos a conflitos de interesses, aceitação e oferta de brindes e outros pagamentos, bem como a transacções com partes relacionadas.

### **Comunicação de Irregularidades**

A Sonae tem os seguintes procedimentos adoptados para a comunicação de irregularidades :

- (i) A comunicação de qualquer irregularidade efectuada por qualquer um dos colaboradores da Sonae, deve ser realizada através de carta ou e-mail dirigido à Provedoria da Sonae, contendo uma descrição sumária dos factos. A identidade do participante será mantida anónima, se tal for explicitamente solicitado;
- (ii) A carta ou e-mail serão analisados pela Provedoria, que levará a cabo as medidas que considerar apropriadas se entender que existem fundamentos para sustentar a irregularidade reportada;
- (iii) A Provedoria elabora um relatório trimestral com a síntese de todas as comunicações recebidas, dirigido ao Presidente do Conselho de Administração, com conhecimento à Comissão Executiva e ao Conselho Fiscal;
- (iv) As comunicações que versem membros dos órgãos sociais devem ser dirigidas ao responsável pelo Governo Corporativo da Sociedade, que as deve reencaminhar para o Presidente do Conselho Fiscal e para o Presidente da Comissão de Auditoria e Finanças.

As comunicações de irregularidades reportadas directamente ao Conselho Fiscal são entregues ao seu Presidente.

A política de comunicação de irregularidades encontra-se inserida no seu Código de Conduta, que pode ser consultado na página de Internet da Sonae - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

### **Provedor**

A Sonae tem disponível, através da sua página na Internet ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) – secção Contactos), o acesso directo, quer de colaboradores quer do público em geral, à Provedoria da Sonae, que reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração.

A Provedoria Sonae recebeu, ao longo de 2010, 2.483 reclamações, a maioria das quais proveniente de clientes (96% do total de reclamações recebidas), em comparação com 2.712 reclamações recebidas em 2009 o que representou um decréscimo de 229 reclamações (-8,4%). O tempo médio de resposta foi de 14 dias.

## **9 Informação**

### **9.1. Estrutura do Capital Social**

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

## 9.2. Participações Qualificadas

Em finais de 2010, e de acordo com as notificações realizadas, as acções detidas por entidades com participações superiores a 2% do capital social da Sonae eram as seguintes:

ACCIONISTA	ACÇÕES	% CAPITAL SOCIAL
Efanor Investimentos	1.061.532.575	53,1%
Banco BPI	178.039.855	8,9%
Fundação Berardo	49.849.514	2,5%
Bestinver	41.236.665	2,1%
Norges Bank	40.100.985	2,0%

## 9.3. Direitos especiais de accionistas

Não existem accionistas com direitos especiais.

## 9.4. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções

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

## 9.5. Acordos parassociais

Desconhece-se a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objecto a Sonae.

## 9.6. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista

Não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas.

## 9.7. Impacto da alteração de controlo accionista da Sonae em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sonae que contenham cláusulas com o objectivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo accionista.

A maioria do capital social da Sonae é imputada a um único accionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sonae 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 Sonae, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo deixar de ser atribuído, directa ou indirectamente, ao seu actual accionista de referência ou a algum dos seus familiares.

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

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

## 9.8. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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.

## 9.9. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

Não existe qualquer mecanismo de controlo da participação dos trabalhadores no capital social da Sonae.

## 9.10. Evolução da cotação das acções

As acções da Sonae encontram-se cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI 20, do qual representam 2,7%, e o Euronext 150, do qual representam 0,7%, a final de Dezembro de 2010. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das acções da Sonae.

	2008	2009	2010
<b>CÓDIGO ISIN</b>		PTSONoAM0001	
<b>CÓDIGO BLOOMERG</b>		SON PL	
<b>CÓDIGO REUTERS</b>		SONP.IN	
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
<b>PREÇO DE FECHO DO ÚLTIMO DIA DE TRANSACÇÃO</b>			
<b>ANO</b>	0,44	0,87	0,78
<b>MÁXIMO ANO</b>	1,75	0,98	0,95
<b>MÍNIMO ANO</b>	0,39	0,43	0,68
<b>VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (ACÇÕES)</b>	12.971.220	7.861.992	4.525.057
<b>VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (EUROS)</b>	10.965.297	5.644.343	3.751.604
<b>CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA A 31 DE DEZEMBRO (EUROS)</b>	880.000.000	1.740.000.000	1.560.000.000

A cotação das acções Sonae no final do ano foi de 0,78 euros por acção, a que corresponde uma desvalorização nominal de 10% durante o ano e foi semelhante à desvalorização de 10% do índice de referência do Mercado de capitais português – PSI 20.

Durante o ano, os acontecimentos com possível impacto na cotação das acções Sonae foram os seguintes:

- (i) 16 Março: comunicação dos resultados referentes ao ano de 2009;
- (ii) 20 Maio: comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre;

- (iii) 20 Maio: Sonae informa sobre conclusão do processo de sale & leaseback da plataforma logística de Azambuja;
- (iv) 24 Maio: as acções da Sonae entraram no período de negociação ex-dividendos, relativamente ao ano que terminou a 31 de Dezembro de 2008;
- (v) 27 Maio: pagamento dos dividendos de 3,15 cêntimos por acção, relativos aos lucros de 2009;
- (vi) 1 Julho: Sonae informa sobre abertura de lojas em nove países do Médio Oriente;
- (vii) 4 Julho: Sonae informa sobre abertura de lojas nas Canárias;
- (viii) 26 Agosto: comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre;
- (ix) 19 Outubro: Sonae informa sobre a renovação do Cash Settled Equity Swap;
- (x) 12 Novembro: comunicação dos resultados referentes aos primeiros nove meses do ano;
- (xi) 18 Novembro: Sonae informa sobre a conclusão de seis transacções de venda & leaseback.

## 9.11. Política de distribuição de dividendos

Após aprovação pelos accionistas na Assembleia-Geral Anual, os dividendos distribuídos pela Sonae referentes aos últimos três anos de exercício podem ser resumidos na tabela abaixo.

	2008 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>
<b>DIVIDENDO ILÍQUIDO POR ACÇÃO (EUROS)</b>	0,0300	0,0315	0,0331
<b>DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS (MILHARES DE EUROS)</b>	60.000	63.000	66.200
<b>DIVIDEND YIELD (%)<sup>(2)</sup></b>	6,9%	3,6%	4,2%
<b>PAYOUT RATIO (%)<sup>(3)</sup></b>	37,7%	36,9%	35%

<sup>(1)</sup> Ano de distribuição do dividendo; <sup>(2)</sup> Dividend yield = Dividendo distribuído / preço fecho em 31 Dezembro;

<sup>(3)</sup> Pay out ratio = Dividendo distribuído / Resultados líquidos directos atribuíveis aos accionistas da Sonae.

A Sonae Holding apresentou um resultado líquido no montante de 386.432.293,21 euros. O Conselho de Administração irá propor à Assembleia Geral a seguinte aplicação do resultado:

<b>Reservas legais</b>	<b>19.321.614,66 euros</b>
<b>Dividendos</b>	<b>66.200.000,00 euros</b>
<b>Reservas livres</b>	<b>300.910.678,55 euros</b>

Tendo em vista o resultado líquido do exercício do ano de 2010, o Conselho de Administração irá propor na Assembleia Geral um dividendo bruto de 0,0331 euros por acção, um aumento de 5% comparativamente com o ano anterior. Este dividendo equivale a um *dividend yield* de 4,2% face ao preço de fecho a 31 de Dezembro e a um *payout ratio* de 35% do resultado líquido directo consolidado (excluindo o valor criado em propriedades de investimento) atribuível aos accionistas da Sonae.

## 9.12. Transacções relevantes com partes relacionadas

As transacções 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, superiores a 100 milhões de euros. Todas as transacções com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objecto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

A Sonae não efectuou nenhum negócio ou operação com qualquer das entidades indicadas no parágrafo anterior, nem com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2010.

## 9.13. Gabinete de Apoio ao Investidor

O Gabinete de Apoio ao Investidor é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a Comunidade financeira - actuais 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, actualizada e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae tem como regra informar os seus accionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua actividade de forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

O Gabinete de Apoio ao Investidor 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 acções da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as actividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de E-mail ou por telefone.

Toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)) e na página da Sonae na Internet ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) - separador Investidores, secção relativa a Comunicados). Nesta última poderá ser encontrada, a informação exigida pelo art.º 4 do Regulamento da CMVM n.º 1/2007 (actual art.º 5.º do Regulamento da CMVM n.º 1/2010), bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante, entre a qual:

- Comunicados ao mercado com informação privilegiada;
- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos dois anos;
- Relatório Ambiental;
- Relatório sobre o Governo;
- A identificação dos responsáveis do Gabinete de Apoio ao Investidor, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- A convocatória da Assembleia Geral Anual;
- As propostas a serem apresentadas na Assembleia Geral Anual;
- O calendário financeiro anual, 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, o Gabinete de Apoio ao Investidor organiza roadshows nos centros financeiros mais importantes da Europa e Estados Unidos, 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 áudio conferências.

Qualquer interessado pode contactar o Gabinete de Apoio ao Investidor através dos seguintes meios:

Patrícia Mendes

Directora da Relação com os Investidores

Tel: (+351) 22 010 47 94

Fax: (+351) 22 948 77 22

Email: [patricia.mendes@sonae.pt](mailto:patricia.mendes@sonae.pt) / [investor.relations@sonae.pt](mailto:investor.relations@sonae.pt)

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

Site: [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira

Representante para as Relações com o Mercado

Tel: (+351) 22 010 47 94

Fax: (+351) 22 010 47 19

Email: [investor.relations@sonae.pt](mailto:investor.relations@sonae.pt)

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

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

## ANEXO I

**1 Conselho de Administração****1.1 Qualificações, experiência e responsabilidades****Belmiro Mendes de Azevedo****Data de Nascimento**

17 Fevereiro 1938

**Curriculum Académico**

1963	Licenciado em Engenharia Química Industrial - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1965-1968	Professor Assistente na Faculdade de Engenharia do Porto - Assistente da cadeira "Indústrias" (Projecto Industrial) - Responsável pela regência da cadeira "Química Orgânica Industrial"
1973	PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School
1985	Financial Management Program - Stanford University
1987	Strategic Management - Wharton University
1995	Global Strategy – University of California (Los Angeles)

**Experiência Profissional**

1963-1964	Técnico na Indústria Têxtil, na Empresa Fabril do Norte (EFANOR)
1965-1967	Director de Investigação e Desenvolvimento da Sonae
1967-1984	Director- Geral e Administrador Delegado da Sonae
1985-1988	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA
1989	Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), actual EGP-UPBS (University of Porto Business School)
1989-1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos - SGPS, SA (actualmente Sonae – SGPS, SA)
1995	Membro do WBCSD – Ordem de Contribuidores Notáveis para o Desenvolvimento Sustentável
1997	Membro da Comissão de Cooperação Comercial União Europeia Hong-Kong
1998- 2009	Membro do Conselho Português do INSEAD
1999-2007	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
Desde 2000	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz AG
2001-2005	Membro do Conselho Consultivo Regional da London Business School
2002-2009	Membro da Direcção da Cotec Portugal
2004-2008	Membro da European Roundtable of Industrialists
Desde 2005	Membro do Conselho Consultivo Europeu da Harvard Business School
Desde 2005	Membro fundador e Presidente da Mesa do Conselho de Fundadores do Forum Manufacture Portugal
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
Desde 2008	Presidente do Conselho Geral da EGP - UPBS

**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-Presente 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

1981-1986 Membro do Conselho Directivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1990-1996 Director, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1999-2002 Director, 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

1999-2004 Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae - SGPS, SA

2003-2006 Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP

2003-2010 Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

2003-2006 Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT

2003-2007 Membro da Comissão de Remunerações da Sonae - SGPS, SA

**Álvaro Cuervo Garcia****Data de Nascimento**

30 Maio 1942

**Curriculum Académico**

1971 Doutoramento em Economia – Universidade de Madrid

1973 Mestrado em Estatística – Universidade de Madrid

1975 Mestrado em Psicologia Industrial – Universidade de Madrid

**Experiência Profissional**

1975 Professor de Economia Empresarial na Universidad Complutense de Madrid

1997-2006 Membro do Conselho Académico do Real Colegio Complutense da Universidade de Harvard

Desde 1997 Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Desde 1997 Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo espanhol

Desde 2004 Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA

2004 Chefe de Redacção do Universia Business Review

2006 Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis

2007 Editor Associado do Globalization, Competitiveness and Governability

Membro do Conselho Científico e Consultivo de vários jornais

Autor de vários livros e artigos publicados em jornais espanhóis e estrangeiros

Desde 2008 Director da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid

**Michel Marie Bon****Data de Nascimento**

5 Julho 1943

**Curriculum Académico**

1966	Licenciatura em Gestão de Empresas - ESSEC
1971	Licenciado pela École National d'Administration
1986	Stanford Executive Program – Stanford University

**Experiência Profissional**

1971-1975	Inspector de Finanças no Ministério das Finanças e do Orçamento Francês
1975-1985	Director Geral de Crédito e posteriormente Vice-Presidente da Comissão Executiva da Caisse Nationale de Crédit Agricole (Banco)
1985-1992	Vice-Presidente, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour (Retailho)
1993-1995	Presidente da Agence Nationale Pour l'Emploi (Agência Nacional para o Emprego em França)
1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom
1998-2002	Co-presidente da French American Business Council
2003-2005	Presidente do Institut Pasteur
Desde 1984	Administrador do Institut Pierre Mendès France
Desde 1988	Administrador da French American Foundation
Desde 1994	Fundador e Administrador da Transparency International (França)
Desde 1998	Presidente do Conselho de Supervisão da Editions du Cerf
Desde 2006	Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam
Desde 2006	Assessor Sénior da Roland Berger
Desde 2008	Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)

**Bernd Hubert Joachim Bothe****Data de Nascimento**

20 Maio 1944

**Curriculum Académico**

1966-1968	Gestão de Empresas – Faculdade para o Comércio e Indústria - Cologne, Alemanha
1968	Diploma – Betriebswirt com distinção

**Experiência Profissional**

1963-1966	Bank Für Gemeinwirtschaft AG, Alemanha
1963-1965	Período de Estágio, Cologne
1965-1966	Funcionário Bancário, Cologne
1968-1970	Pintsch Bamag AG (Thyssen-Bornemisza-Group), Alemanha Director Adjunto Membro do Planeamento Corporativo
1970-1973	MDS – Deutschland GmbH, Alemanha (Companhia Americana Multinacional em tecnologias da informação)
1970	Controlador Assistente e Director Adjunto do Departamento de Finanças, Contabilidade e Administração, Cologne
1971-1973	Controlador e Tesoureiro, Cologne
1973-1988	Kienbaum Consulting Group, Alemanha
1973-1974	Controlador e Director Executivo Sénior
1974-1975	Membro Adjunto do Conselho de Administração, Düsseldorf
1975-1979	Membro do Conselho de Administração – Director do Departamento de Pessoal, Consultoria, Düsseldorf
1979-1980	Membro do Conselho de Administração – Departamento de Consultoria de Gestão, Düsseldorf
1980-1983	Presidente Adjunto do Conselho de Administração – Sócio Gerente
1983-1988	Presidente do Conselho de Administração Presidente Adjunto do Conselho de Administração (Holding)

1988-1992	Kaufhof Holding AG, Alemanha
1988-1989	Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne
1989-1992	Membro Adjunto do Conselho, Cologne
1992	Membro do Conselho Executivo, Cologne Responsável pelo Departamento de Vendas por Catálogo, responsável por IT, Logística, RH
1992-2002	Metro AG, Alemanha
1992-1993	Membro do Conselho de Administração da Metro International Management AG, Baar, Suíça Responsável de Operações
1993-1997	Presidente do Conselho de Administração, Metro International Management AG, Baar, Suíça
1997-1998	Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO da Metro International Management AG, Alemanha
1998-2002	Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO Director de Operações para a Europa Central Metro Cash & Carry GmbH Responsável pelo Departamento de Cash & Carry Planeamento Corporativo de Marketing, Vendas, Operações, Relações Públicas, Construção & Manutenção/Equipamentos, Auditoria Interna
2002-2008	Droege & Comp.GmbH, Alemanha Consultor internacional, Sócio Gerente, Düsseldorf Director do Centro de Competências de bens de consumo e retalho Director do Centro de Competências da Europa de Leste, Düsseldorf
Desde 2009	Horn & Company GmbH, Alemanha Sócio, Düsseldorf Director do Competence Center Consumer Goods & Retail

## **Christine Cross**

### **Data de Nascimento**

13 Junho 1951

### **Curriculum Académico**

1973	Universidade de Newcastle - BEd (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição
1983	Universidade de Reading - MSc em Ciência Alimentar (Distinção)
1990	Open University (OU) – Diploma em Management Studies

### **Experiência Profissional**

1975-1978	Universidade de Edinburgh – Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição
1979-1985	Bath SPA University College – Professora regente
1985-1989	Bath SPA University College – Professora regente e directora do programa de BSc (Hons)
1989-2003	Tesco PLC
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Directora de Divisão – Serviços técnicos
1994-1997	Directora Comercial
1998-2002	Directora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Directora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	University of Ulster, Professora convidada (Estudos do Consumidor)
Desde 2003	Directora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria na actividade do retalho)
Desde 2003	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
Desde 2006	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

2006-2007	Consultora para o retalho - PwC Transaction Services
Desde 2010	Consultora Sénior para o retalho da PwC

### **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 - EGP-UPBS

#### **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
2008	Proteus Programme – London Business School

#### **Experiência Profissional**

##### **No Grupo Sonae**

1988-1990	Analista e Gestor de Projecto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projecto de Desenvolvimento Organizativo e Director Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Director de Planeamento e Controlo Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos – 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)
Desde Maio 2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonae – SGPS, SA

##### **Noutras Entidades**

2001-2002	Presidente da Aritel – Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral da EGP - UPBS
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP – Associação Empresarial de Portugal
Desde 1988	Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
Desde 2009	Membro do Conselho de Curadores da AEP – Associação Empresarial de Portugal
Desde 2009	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2006	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música

### **Álvaro Carmona e Costa Portela**

#### **Data de Nascimento**

4 Julho 1951

#### **Curriculum Académico**

1974	Licenciado em Engenharia Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1983	MBA, Mestrado em Gestão de Empresas - Universidade Nova de Lisboa
1997	AMP / ISMP - Harvard Business School

**Experiência Profissional**

1972-1979	Director e posteriormente Presidente da Direcção dos Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1974-1977	Assistente do Departamento de Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1979-1985	Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM-Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de amidos)
1985-1986	Director Geral Adjunto e posteriormente Director Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS SA))
1986-1991 e 2006-2010	Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva, posteriormente Presidente do Conselho de Administração e, a partir de 2006, Administrador não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos – SGPS, SA)
1990-2010	Presidente Executivo da Sonae Sierra, SGPS
1992	Membro do Conselho de Presidentes e posteriormente do Conselho de Coordenação do Grupo Sonae, desde 1999 Administrador Executivo e Vice Presidente da Sonae - SGPS, SA e desde 2010 Administrador Não Executivo da Sonae – SGPS, SA
1996-2001	Membro do ICSC Europe Awards Jury
1999-2002	Co-fundador e Administrador da EPRA- European Public Real Estate Association
2005-2008	Trustee do International Council of Shopping Centres
2004-2009	Membro do International Advisory Board do Eurohypo
2008	Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors

**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 (ISEE)

**Experiência Profissional**

1982-1984	Projectista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Director do Projecto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994	Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos - SGPS, SA (actualmente Sonae – SGPS, SA)
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos – SGPS, SA) - Retalho
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição SGPS, SA (actualmente 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
Desde 2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae – SGPS, SA, Administrador da Sonae Sierra, SGPS, SA, Administrador da Sonae Investimentos – SGPS, SA
2009	Presidente do Conselho de Administração da MDS Consulting, SA

**Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão****Data de Nascimento**

27 Abril 1956

**Curriculum Académico**

1978	Licenciado em Economia – ISCTE (Universidade de Lisboa)
------	---------------------------------------------------------

**Experiência Profissional**

1980-1986	Pingo Doce Supermercados - Carreira na Área de Operações
1986-1987	Hipermercados Continente, SA – Director de Hipermercado
1988-1989	Hipermercados Continente, SA – Director Geral
Desde 1990	Administrador Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)

1991-2010	Presidente Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)
Desde 1999	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA

## 1.2 Cargos exercidos noutras sociedades

### **Belmiro Mendes de Azevedo**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

Desde 2007 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da SC - SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da SPRED - SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Selfrio – SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Turismo, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Águas Furtadas – Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Alpêssego – Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Prosa – Produtos e Serviços Agrícolas, SA

Presidente do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA

Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz – Soc. Imobiliária, SA

Presidente do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA

Administrador único da BA – Business Angels, SGPS, SA

### **José Manuel Neves Adelino**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

Membro do Conselho Fiscal do Banco BPI

Membro do Comité de Investimento de Portugal VC Initiative (EIF)

Membro do Conselho de Administração da Cimpor

#### **Actividade Académica:**

Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

Professor convidado, Bentley College

### **Álvaro Cuervo Garcia**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Membro do Conselho de Administração das Bolsas e Mercados Espanhóis

Chefe de Redacção do Universia Business Review

### **Michel Marie Bon**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Membro do Conselho de Administração da Compagnie Européenne de Téléphonie

Membro do Conselho de Administração da Lafarge (cimentos)

Membro do Conselho de Administração da Sonepar (retalho de equipamento eléctrico)

Presidente do Conselho de Supervisão da Editions du Cerf (editora)

Membro do Conselho de Administração da Myriad (tecnologias)

Assessor Sénior da Vermeer (fundo de investimento)

Assessor Sénior da Roland Berger (consultoria em estratégia)

Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam (tecnologias da informação)

**Bernd Hubert Joachim Bothe**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

**Horn & Company GmbH, GERMANY**

Sócio, Düsseldorf

Director do Competence Centre Consumer Good & Retail

Assessor Sénior IK Investment Partners (anteriormente denominada Industri Kapital) Stockolm Schweden (private equity sueco) Conselheiro global para a indústria do retalho

Membro do Conselho Fiscal da Spar Österreichische Warenhandels-gesellschaft AG, Salzburg AU (cadeia de supermercados dominante na Áustria, que igualmente detém centros comerciais)

Vice-Presidente do Conselho de Supervisão da H & E Reinert Group, Versmold (indústria alimentar alemã)

Membro do Conselho de Supervisão da Basler Fashion Holding GmbH, Goldbach (sociedade alemã da área de retalho de moda)

Membro do Conselho de Supervisão da Lekkerland AG & Co. KG, Frechen D (sociedade alemã de retalho de conveniência e prestação de serviços logísticos)

Membro do Conselho de Supervisão da Tomra Systems ASA, Asker Norway (sociedade norueguesa líder na indústria de reciclagem)

**Christine Cross**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)

Administradora Não Executiva da Next plc (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)

Consultora para o retalho da Apax Private Equity

Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

Consultora Sénior para o retalho da PwC

Directora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria na actividade do retalho)

**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 Sonaegest, Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial

Membro do Conselho de Curadores da AEP – Associação Empresarial de Portugal

Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto

Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música

**Álvaro Carmona e Costa Portela**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Administrador Não-Executivo da Sonaerp – Retail Properties, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Presidente do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da UP

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da MAF Properties, Dubai, EAU

Administrador Não Executivo da Casa Agrícola HMR, SA

Administrador Não Executivo da SOVICAR – Investimentos Agro-Turísticos, SA

Administrador Não Executivo da COPAM – Companhia Portuguesa de Amidos, SA

Gerente de Portela & Portela, Lda.

Membro do Investment Committee do ECE European Prime Shopping Centre Fund, Hamburgo, Alemanha

Membro do Investment Advisory Committee do PanEuropean Property Limited Partnership, Londres, RU

Trustee da ULI – Urban Land Institute, Washington DC, EUA

**Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Telecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Optimus - Comunicações, SA

Presidente do Conselho de Administração da WeDo Consulting - Sistemas de Informação, SA

Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV

Membro do Conselho de Administração da Sontel, BV

Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom BV

Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA

Administrador Não Executivo da Cooper Gay (Holdings) Limited

Administrador Não Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Presidente da Assembleia Geral da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

Membro do Conselho de Administração da Lapidar, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Love Letters – Galeria de Arte, SA

Administrador Único da Enxomil, SGPS, SA

Administrador Único da Enxomil, Sociedade Imobiliária, SA

**Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos - SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA

Membro do Conselho de Administração da Modelo – Distribuição de Materiais de Construção, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom – SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Nenhum

**1. Conselho Fiscal****2.1 Qualificações, experiência e responsabilidades****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
2008-2009	- EGP – University of Porto Business School
2009	- Faculdade de Economia
1978-1979	Presidente do Conselho Directivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1983-2010	Economista em regime de profissão liberal
1990-1995	Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português
1996-2006	Administrador Não-Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não-Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2000	Administrador de Finibanco, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2000-2010	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 Eléctricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2003-2010	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2005-2010	Presidente do Gabinete de Estudos da OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (ex CTOC – Câmara dos

	Técnicos Oficiais de Contas)
2007-2010	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2007-2010	Membro do Conselho de Microprocessador, SA
2008-2010	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento

**Arlindo Dias Duarte Silva****Data de Nascimento**

27 Outubro 1936

**Curriculum Académico**

1963 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

**Experiência Profissional**

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

1968-1971 Serviço Militar obrigatório, inclusive em Angola (interrupção na actividade bancária)

1976-1979 Reinício da actividade bancária, sendo subdirector do Banco BPA desde 1976

Desde 1979 Inscrito como Revisor Oficial de Contas, desempenhando essas funções quer como sócio de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, quer em nome individual

Desde 1979 Revisor Oficial de Contas, Membro do Conselho Fiscal ou Fiscal Único em várias Sociedades como Banco Universo, União Portuguesa de Bancos, Orbitur – Intercâmbio de Turismo, SA, ATPS – SGPS, SA, MDS – Corretor de Seguros, SA, Imoarea – Sociedade Imobiliária, SA e Contacto – SGPS, SA

1989-1992 Membro do Conselho Geral na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

1992-1995 Membro do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

1995-1997 Vice-Presidente do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

**Jorge Manuel Felizes Morgado****Data de Nascimento**

6 Junho 1955

**Curriculum Académico**

Licenciatura em Gestão – ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

MBA em Finanças – IEDE Madrid

MBA em Gestão e Sistemas de Informação – Faculdade de Economia e Gestão – Universidade Católica

Revisor Oficial de Contas nº 775

**Experiência Profissional**

1980-1989 Assistente e Manager de Auditoria da Coopers &amp; Lybrand

1989-1991 Responsável pelo Controlo de Gestão e Auditoria Interna do Grupo Coelima

1991-2004 Partner da Deloitte – Membro do Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas de várias Empresas, Responsável pela consultoria no Norte do País e pelo Corporate Finance em Portugal até 2001

Desde 2004 Revisor Oficial de Contas em várias empresas nacionais e Internacionais, e Partner da Horwath Parsus – Consultoria e Gestão, Lda.

Professor do MBA da European University

Consultor de várias empresas tais como Bolsa de Valores, Grupo Somelos, Hedva (República Checa), BAI (Angola), Grupo Vaz Pinheiro, Siemens, Corticeira Amorim

**2.2 Cargos exercidos noutras sociedades****Daniel Bessa Fernandes Coelho****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Administrador da Finibanco Holding, SGPS, SA

---

Administrador Não-Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA

---

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

---

Presidente do Conselho Fiscal da Bial – Portela e Companhia, SA

---

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Nanium, SA

---

**Arlindo Dias Duarte Silva**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom SGPS, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos SGPS, SA

---

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Revisor Oficial de Contas da DMJB – Consultoria de Gestão, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Rochinvest – Investimentos Imobiliários e Turísticos, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da ALADI – Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual

---

Membro do Conselho Fiscal do Centro Social e Paroquial Padre Ângelo Ferreira Pinto

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação de Apoio Social de Perafita

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

---

Membro do Conselho Fiscal da Liga dos Amigos do Hospital Pedro Hispano

---

**Jorge Manuel Felizes Morgado**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra – SGPS, SA

---

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da GRIN – Gestão de Resíduos Urb. e Ind., SA

---

Revisor Oficial de Contas da Sucitesa Portugal, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Equipamentos, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Org. e Gestão, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Serviços – Limpeza Industrial, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Jardins, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Ambiente – Preservação e Controlo, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Química – Higiene Profissional, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Manutenção – Serviços Integrados, SA

---

Revisor Oficial de Contas da E3C – Comunicação e Eventos, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Timeloft, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Valorinveste – Soc. Invest. Imob., SA

---

Revisor Oficial de Contas da Jofabo – Construção e Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Polibrás – Polimentos e Abrasivos, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Know it – Soluções Formação Tecnologia, SA

---

Revisor Oficial de Contas da J. Medeiros, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroelétrica S. Pedro, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroelétrica S. Nicolau, SA

---

Revisor Oficial de Contas da JIZ – Arquitectura de Interiores e Pub., SA
Revisor Oficial de Contas da Cortwo - Marqueting, SA
Revisor Oficial de Contas da Mindegames–Sociedade de Comunicação, Produções Audiovisuais e Futebol, SA
Revisor Oficial de Contas da FeedWater - Tubos, SA
Revisor Oficial de Contas da SkyWorld, SA
Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA
Revisor Oficial de Contas da VNG – Gestão, Consultoria e Gestão, SA
Revisor Oficial de Contas da PM. IQS – Projecto, Gestão e Supervisão, SA
Revisor Oficial de Contas da Imoguedes – Imobiliária e Engenharia, SA
Revisor Oficial de Contas da Praianorte – Hotelaria e Turismo, SA
Revisor Oficial de Contas da Companhia das Pastas – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, SA
Revisor Oficial de Contas da PREC – Projectos de Engenharia e Construções, SA
Revisor Oficial de Contas da AD Venture S.G.P.S., SA
Revisor Oficial de Contas da Delvepe – Projectos e Construção, SA
Revisor Oficial de Contas da ERPA II – Emp., Recup., Pat., Arquitet., SA
Revisor Oficial de Contas da House Demand, SA
Revisor Oficial de Contas da IberiaPremium, Oil & Gas, SA
Revisor Oficial de Contas da Listradema – Gestão de Parques Empresarias
Revisor Oficial de Contas da Luso-Insular, Projectos e Construção, SA
Revisor Oficial de Contas da PMVA - Imobiliária, SA
Revisor Oficial de Contas da Sivil – Construções Silva Lopes, SA
Revisor Oficial de Contas da Silvil – SGPS, SA
Revisor Oficial de Contas da Write UP, SA
Revisor Oficial de Contas da Strong Management, SA
Revisor Oficial de Contas da Fundação Universidade do Porto

## ANEXO II

Regulamento da CMVM n.º 1/2010	Ref. Relatório
<b>Capítulo o Declaração de cumprimento</b>	
0.1 Indicação do local onde se encontram disponíveis ao público os textos dos códigos de governo das sociedades aos quais o emitente se encontre sujeito e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente escolhido sujeitar-se.	0.1
0.2 Indicação discriminada das recomendações adoptadas e não adoptadas contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM ou noutro que a sociedade tenha decidido adoptar, nos termos do Regulamento de que o presente Anexo faz parte integrante. Entende-se, para este efeito, como não adoptadas as recomendações que não sejam seguidas na íntegra.	0.2 e 0.3
0.3. Sem prejuízo do disposto no número anterior, a sociedade pode igualmente fazer uma avaliação global, desde que fundamentada, sobre o grau de adopção de grupos de recomendações entre si relacionadas pelo seu tema.	N/A
0.4. Quando a estrutura ou as práticas de governo da sociedade diverjam das recomendações da CMVM ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido, devem ser explicitadas as partes de cada código que não são cumpridas ou que a sociedade entenda não serem aplicáveis, respectiva fundamentação e outras observações relevantes, bem como a indicação clara da parte do Relatório a descrição dessa situação pode ser encontrada.	0.3
<b>Capítulo I Assembleia Geral</b>	
I.1. Identificação dos membros da mesa da Assembleia Geral.	5.1.2
I.2. Indicação da data de início e termo dos respectivos mandatos.	5.1.2
I.3. Indicação da remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral.	6.6
I.4. Indicação da antecedência exigida para o bloqueio das acções para a participação na Assembleia Geral.	5.2.1
I.5. Indicação das regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral.	5.2.1
I.6. Número de acções a que corresponde um voto.	5.2.2
I.7. Indicação das regras estatutárias que prevejam a existência de acções que não confirmam o direito de voto ou que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.	5.2.2
I.8. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto, incluindo sobre quóruns constitutivos e deliberativos ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.	5.1.1
I.9. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.4
I.10. Disponibilização de um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.5
I.11. Exigência de prazo que medie entre a recepção da declaração de voto por correspondência e a data da realização da assembleia-geral.	5.2.4
I.12. Exercício do direito de voto por meios electrónicos.	5.2.6
I.13. Possibilidade de os accionistas acederem aos extractos da actas das reuniões das assembleias gerais no sítio internet da sociedade Inos cinco dias após a realização da assembleia geral.	5.1.1
I.14. Existência de um acervo histórico, no sítio internet da sociedade, com as deliberações tomadas nas reuniões das assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes.	5.1.1
I.15. Indicação do(s) representante(s) da comissão de remunerações presentes nas assembleias gerais.	5.1.3
I.16. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à política de remuneração da sociedade e à avaliação do desempenho dos membros do órgão de administração e outros dirigentes.	5.1.3, 6.1, 6.3 e 6.7
I.17. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à proposta relativa a planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções, ou com base nas variações de preços das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, bem como sobre os elementos dispensados à assembleia-geral com vista a uma avaliação correcta desses planos.	6.1 e 6.3.2
I.18. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral na aprovação das principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.	6.1

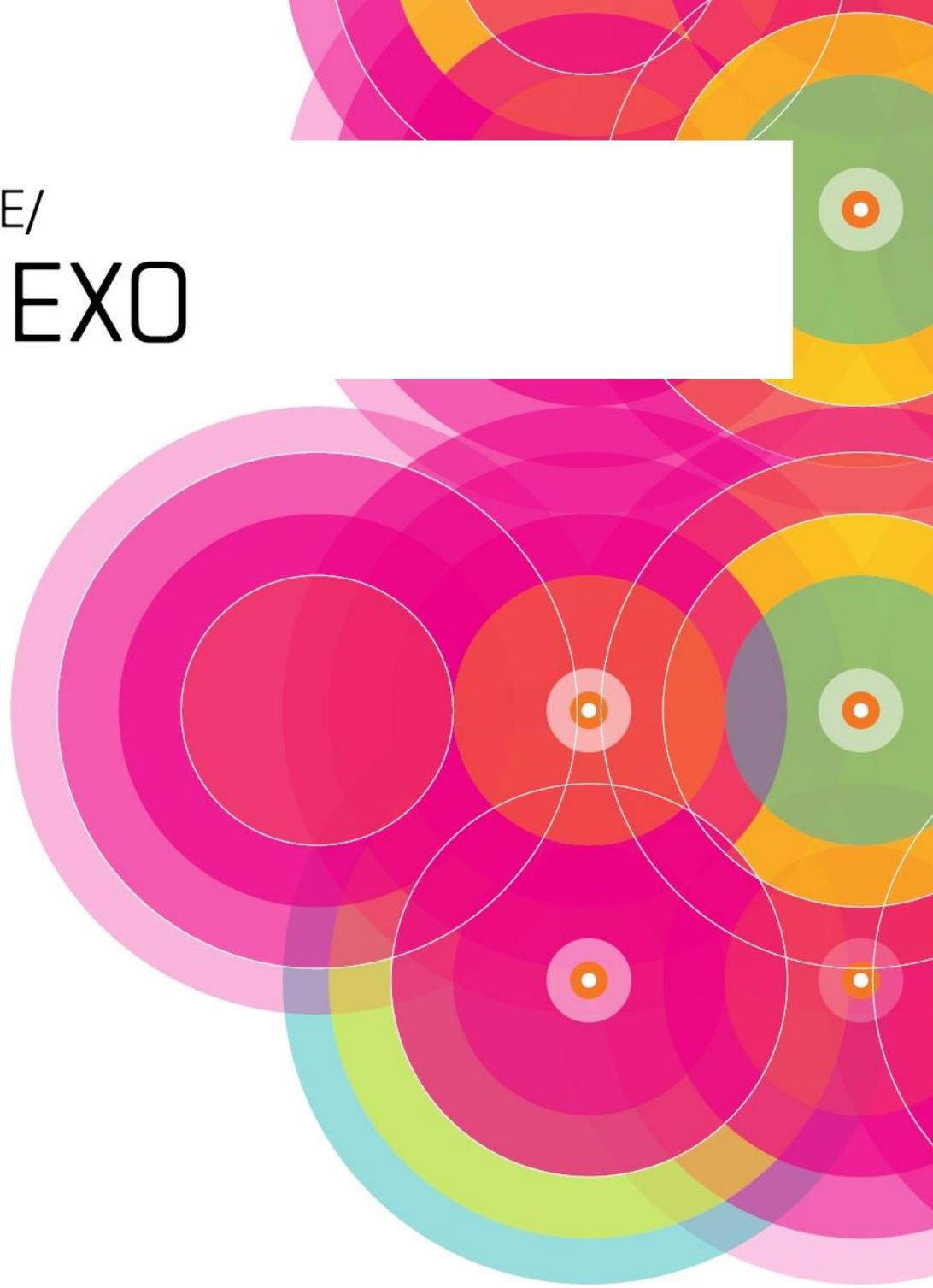
I.19. Existência de norma estatutária que preveja o dever de sujeitar, pelo menos de cinco em cinco anos, a deliberação da assembleia-geral, a manutenção ou eliminação da norma estatutária que preveja a limitação do número de votos susceptíveis de detenção ou de exercício por um único accionista de forma individual ou em concertação com outros accionistas.	N/A
I.20. Indicação das medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração.	9.6
I.21. Acordos significativos de que a sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da sociedade, bem como os efeitos respectivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a sociedade, excepto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais.	9.7
I.22. Acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes, na aceção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade.	6.3.6
<b>Capítulo II Órgãos de Administração e Fiscalização</b>	
<b>Secção I – Temas Gerais</b>	
II.1. Identificação e composição dos órgãos da sociedade.	1, 2,4 e 5.1
II.2. Identificação e composição das comissões especializadas constituídas com competências em matéria de administração ou fiscalização da sociedade.	2.2 e 2.3
II.3. Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre o âmbito das delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade, ou à distribuição de pelouros entre os titulares dos órgãos de administração ou de fiscalização, e lista de matérias indelegáveis e das competências efectivamente delegadas.	2, 3 e 4
II.4. Referência ao facto de os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão para as matérias financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal incluírem a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo eventuais constrangimentos detectados, e serem objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, conjuntamente com os documentos de prestação de contas.	4.1.5
II.5. Descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade, designadamente, quanto ao processo de divulgação de informação financeira, ao modo de funcionamento deste sistema e à sua eficácia.	7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 e 7.7
II.6. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização na criação e no funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade, bem como na avaliação do seu funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade.	4.1.1 e 7.3
II.7. Indicação sobre a existência de regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade, ou outras regras relativas a incompatibilidades definidas internamente e a número máximo de cargos acumuláveis, e o local onde os mesmos podem ser consultados.	2.1.6 e 4.1.5
<b>Secção II – Conselho de Administração</b>	
II.8. Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, indicação dos mecanismos de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos que assegurem o carácter independente e informado das suas decisões.	N/A
II.9. Identificação dos principais xx económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade.	7.6
II.10. Poderes do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento de capital.	2.1.4
II.11. Informação sobre a política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, bem como sobre as regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização.	2.1.3
II.12. Número de reuniões dos órgãos de administração e fiscalização, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.	2.1.5, 2.2.3 e 4.1.4
II.13. Indicação sobre o número de reuniões da Comissão Executiva ou do Conselho de Administração Executivo, bem como referência à realização de actas dessas reuniões e seu envio, acompanhadas das convocatórias, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal ou da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e aos Presidente da Comissão para as matérias financeiras.	2.1.5, 2.2.1 e 2.2.3

II.14. Distinção dos membros executivos dos não executivos e, de entre estes, discriminação dos membros que cumpriram, se lhes fosse aplicável as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do art.º 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da prevista na alínea b), e os critérios de independência previstos no n.º 5 do art.º 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	0.4 e 2.1.2
II.15. Indicação das regras legais, regulamentares e outros critérios que tenham estado na base da avaliação da independência dos seus membros feita pelo órgão de administração.	0.4
II.16. Indicação das regras do processo de selecção de candidatos a administradores não executivos e forma como asseguram a não interferência nesse processo dos administradores executivos..	2.3.2
II.17. Referência ao facto de o relatório anual de gestão da sociedade incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos e eventuais constrangimentos detectados.	2.1.1
II.18. Qualificações profissionais dos membros do conselho de administração, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 2.1.2
II.19. Funções que os membros do órgão de administração exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
<b>Secção III – Conselho Geral e de Supervisão, Comissão para as Matérias Financeiras , Comissão de Auditoria e Conselho Fiscal</b>	
Conforme aplicável:	
II.21. Identificação dos membros do conselho fiscal, declarando-se que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do art.º 414.º-A e se cumprem os critérios de independência previsto no n.º 5 do art.º 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais. Para o efeito, o conselho fiscal procede à respectiva auto-avaliação.	4.1.2
II.22. Qualificações profissionais dos membros do conselho fiscal, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 4.1.2
II.23. Funções que os membros do conselho fiscal exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
II.24. Referência ao facto de o conselho fiscal avaliar anualmente o auditor externo e à possibilidade de proposta à assembleia-geral de destituição do auditor com justa causa.	4.1.1
Ou,	
II.25. Identificação dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio para efeitos de avaliação de desempenho individual e global dos administradores executivos, reflexão sobre o sistema de governo adoptado pela sociedade e identificação de potenciais candidatos com perfil para o cargo de administrador.	N/A
II.26. Declaração de que os membros cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do art.º 414.º-A, incluindo a alínea f), e o critério de independência previsto no n.º 5 do art.º 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais. Para o efeito, o conselho geral e de supervisão procede à respectiva auto-avaliação.	N/A
II.27. Qualificações profissionais dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	N/A
II.28. Funções que os membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	N/A
II.29. Descrição da política de remuneração, incluindo, designadamente, a dos dirigentes na acepção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, e a de outros trabalhadores cuja actividade profissional possa ter um impacto relevante no perfil de risco da empresa e cuja remuneração contenha uma componente variável importante.	6
<b>Secção IV – Remuneração</b>	
II.30. Descrição da política de remunerações dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere ao art.º 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho.	6
II.31. Indicação do montante anual da remuneração auferida individualmente pelos membros dos órgãos de administração e fiscalização da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem, parcela que se encontra diferida e parcela que já foi paga.	6.3.5, 6.4, 6.5 e 6.6
II.32. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos.	6.3.1, 6.3.2, 6.3.3 e 6.3.4
II.33. Relativamente à remuneração dos administradores executivos: a) Referência ao facto de a remuneração dos administradores executivos integrar uma componente variável e informação sobre o modo como esta componente depende da avaliação de desempenho; b) Indicação dos órgãos da sociedades competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos; c) Indicação dos critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos; d) Explicitação da importância relativa das componentes variáveis e fixas da remuneração dos administradores, assim como indicação acerca dos limites máximos para cada componente;	6.3

<p>e) Indicação sobre o diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento.</p> <p>f) Explicação sobre o modo como o pagamento da remuneração variável está sujeito à continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo do período de diferimento;</p> <p>g) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em acções bem como sobre a manutenção, pelos administradores executivos, das acções da sociedade a que tenham acedido, sobre eventual celebração de contrato relativos a essas acções, designadamente contratos de cobertura (hedging) ou de transferência de risco, respectivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual;</p> <p>h) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício;</p> <p>i) Identificação dos principais parâmetros e fundamentos de qualquer sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários;</p> <p>j) Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e ou participação nos lucros foram concedidos;</p> <p>l) Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício;</p> <p>m) Referência à limitação contratual prevista para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração.</p> <p>n) Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo;</p> <p>o) Descrição das principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, indicando se foram, ou não, sujeitas a apreciação pela assembleia-geral;</p> <p>p) Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários relevantes considerados como remuneração não abrangidos nas situações anteriores.</p> <p>q) Existência de mecanismos que impeçam os administradores executivos de celebrar contratos que ponham em causa a razão de ser da remuneração variável.</p>	
II.34. Referência ao facto de a remuneração dos administradores não executivos do órgão de administração não integrar componentes variáveis.	6.3.4
II.35. Informação sobre a política de comunicação de irregularidades adoptada na sociedade (meios de comunicação, pessoas com legitimidade para receber as comunicações, tratamento a dar às mesmas e indicação das pessoas e órgãos com acesso à informação e respectiva intervenção no procedimento).	8
<b>Secção V – Comissões Especializadas</b>	
II.36. Identificação dos membros das comissões constituídas para efeitos de avaliação de desempenho individual e global dos administradores executivos, reflexão sobre o sistema de governo adoptado pela sociedade e identificação de potenciais candidatos com perfil para o cargo de administrador.	2.3.1 e 2.3.2
II.37. Número de reuniões das comissões constituídas com competência em matéria de administração e fiscalização durante o exercício em causa, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.	2.2.3, 2.3.1 e 2.3.2
II.38. Referência ao facto de um membro da comissão de remunerações possuir conhecimentos e experiência em matéria de política de remuneração.	5.1.3
II.39. Referência à independência das pessoas singulares ou colectivas contratadas para a comissão de remunerações por contrato de trabalho ou de prestação de serviço relativamente ao conselho de administração bem como, quando aplicável, ao facto de essas pessoas terem relação actual com consultora da empresa.	5.1.3
<b>Capítulo III Informação e Auditoria</b>	
III.1. Estrutura de capital, incluindo indicação das acções não admitidas à negociação, diferentes categorias de acções, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa.	9.1
III.2. Participações qualificadas no capital social do emitente, calculadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários.	9.2
III.3. Identificação de accionistas titulares de direitos especiais e descrição desses direitos.	9.3
III.4. Eventuais restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.	9.4
III.5. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.	9.5
III.6. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade;	9.8
III.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.	9.9
III.8. Descrição da evolução da cotação das acções do emitente, tendo em conta, designadamente: <p>a) A emissão de acções ou de outros valores mobiliários que dêem direito à subscrição ou aquisição de acções;</p> <p>b) O anúncio de resultados;</p> <p>c) O pagamento de dividendos efectuado por categoria de acções com indicação do valor líquido por acção.</p>	9.10
III.9. Descrição da política de distribuição de dividendos adoptada pela sociedade, identificando, designadamente, o valor do dividendo por acção distribuído nos três últimos exercícios.	9.11

<p>III.10. Descrição das principais características dos planos de atribuição de acções e dos planos de atribuição de opções de aquisição de acções adoptados ou vigentes no exercício em causa, designadamente justificação para a adopção do plano, categoria e número de destinatários do plano, condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de acções, critérios relativos ao preço das acções e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das acções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de acções e ou o exercício de opções e competência do órgão de administração para a execução e ou modificação do plano.</p> <p>Indicação:</p> <p>a) Do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções atribuídas e do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções exercitáveis, por referência ao princípio e ao fim do ano;</p> <p>b) Do número de opções atribuídas, exercitáveis e extintas durante o ano;</p> <p>c) Da apreciação em Assembleia Geral das características dos planos adoptados ou vigentes no exercício em causa.</p>	<p>6.3.2 e 6.3.5</p>
<p>III.11. Descrição dos elementos principais dos negócios e operações realizados entre, de um lado, a sociedade e, de outro, os membros dos seus órgãos de administração e fiscalização ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, desde que sejam significativos em termos económicos para qualquer das partes envolvidas, excepto no que respeita aos negócios ou operações que, cumulativamente, sejam realizados em condições normais de mercado para operações similares e façam parte da actividade corrente da sociedade.</p>	<p>9.12</p>
<p>III.12. Descrição dos elementos fundamentais dos negócios e operações realizados entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, fora das condições normais de mercado.</p>	<p>9.12</p>
<p>III.13. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários.</p>	<p>4.1.1 e 9.12</p>
<p>III.14. Descrição dos elementos estatísticos (número, valor médio e valor máximo) relativos aos negócios sujeitos à intervenção prévia do órgão de fiscalização.</p>	<p>9.12</p>
<p>III.15. Indicação da disponibilização, no sítio da Internet da sociedade, dos relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, pela comissão para as matérias financeiras, pela comissão de auditoria e pelo conselho fiscal, incluindo indicação de eventuais constrangimentos deparados, em conjunto com os documentos de prestação de contas.</p>	<p>4.1.5</p>
<p>III.16. Referência à existência de um Gabinete de Apoio ao Investidor ou a outro serviço similar, com alusão a:</p> <p>a) Funções do Gabinete;</p> <p>b) Tipo de informação disponibilizada pelo Gabinete;</p> <p>c) Vias de acesso ao Gabinete;</p> <p>d) Sítio da sociedade na Internet;</p> <p>e) Identificação do representante para as relações com o mercado.</p>	<p>9.13</p>
<p>III.17. Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede suportada pela sociedade e ou por pessoas colectivas em relação de domínio ou de grupo e, bem assim, discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços:</p> <p>a) Serviços de revisão legal de contas;</p> <p>b) Outros serviços de garantia de fiabilidade;</p> <p>c) Serviços de consultoria fiscal;</p> <p>d) Outros serviços que não de revisão legal de contas.</p> <p>Se o auditor prestar algum dos serviços descritos nas alíneas c) e d), deve ser feita uma descrição dos meios de salvaguarda da independência do auditor.</p> <p>Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio.</p>	<p>6.5</p>
<p>III.18. Referência ao período de rotatividade do auditor externo.</p>	<p>4.2.3</p>

SONAE/  
**ANEXO**



## Declaração nos termos do Artigo 245º, parágrafo 1, al. 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 adoptadas pela União Europeia, dando uma imagem verdadeira e apropriada do activo e passivo, da situação financeira e dos resultados consolidados e individuais da Sonae, SGPS, SA 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, SA e das empresas incluídas no perímetro de consolidação, e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam.

Maia, 15 de Março de 2011

---

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração

---

Álvaro Carmona e Costa Portela; Vogal do Conselho de Administração

---

Álvaro Cuervo Garcia; Vogal do Conselho de Administração

---

Bernd Bothe; Vogal do Conselho de Administração

---

Christine Cross; Vogal do Conselho de Administração

---

Michel Marie Bon; Vogal do Conselho de Administração

---

José Neves Adelino; Vogal do Conselho de Administração

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; Presidente da Comissão Executiva

---

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; Vogal da Comissão Executiva

---

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão; Vogal da Comissão Executiva

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

Divulgação de acções e outros títulos detidos por membros do Conselho de Administração e por Dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas, nos termos do Artigo 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e transacções sobre os mesmos efectuadas no decurso do exercício:

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	31.12.2010
						Quantidade
<b>Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						49.999.996
Sonaecom, SGPS, SA						75.537
<b>Álvaro Carmona e Costa Portela (*)</b>						
Sonae, SGPS, SA						125.934
Sonaecom, SGPS, SA						5.000
<b>Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)</b>						
Sonae, SGPS, SA						250.000
Sonaecom, SGPS, SA						225.000
<b>Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Migracom, SGPS, SA (4)						1.969.996
Sonae, SGPS, SA						3.293 (a)
<b>Michel Marie Bon (*)</b>						
Sonae, SGPS, SA						164.363
Compra	18.01.2010	13.000	0,918			
Compra	13.09.2010	20.000	0,858			
<b>Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**) (***)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA						14.901
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (***)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA						0
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções	10.03.2010	17.585	0,000			
Venda	23.08.2010			17.585	0,820	
Linhacom, SGPS, SA (6)						99.996
Sonaecom, SGPS, SA						0
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções	10.03.2010	11.818	0,000			
Venda	23.08.2010			11.818	1,490	
Sonaecom, SGPS, SA						170 (b)
<b>Nuno Teixeira de Azevedo (**) (***)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA						10.500 (a)

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	31.12.2010
						Quantidade
<b>(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA</b>						
Sonae, SGPS, SA						659.650.000
Pareuro, BV (2)						2.000.000
Sonaecom, SGPS, SA						1.000
<b>(2) Pareuro, BV</b>						
Sonae, SGPS, SA						400.000.000
<b>(3) Sonae, SGPS, SA</b>						
Sonae Investments, BV						2.000.000
Sontel, BV						4.286
Sonaecom, SGPS, SA						838.649
<b>(4) Migracom, SGPS, SA</b>						
Sonae, SGPS, SA						1.485.000
Sonaecom, SGPS, SA						387.342
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
<b>(5) Imparfin, SGPS, SA</b>						
Sonae, SGPS, SA						4.105.280
<b>(6) Linhacom, SGPS, SA</b>						
Sonae, SGPS, SA						368.881
Compra	23.08.2010	17.585	0,820			
Sonaecom, SGPS, SA						49.862
Compra	23.08.2010	11.818	1,490			
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
<b>(7) Sonae Investments BV</b>						
Sontel BV (8)						5.714
Sonaecom, SGPS, SA (9)						10.500.000
<b>(8) Sontel BV</b>						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						183.374.470

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	31.12.2010
						Quantidade
<b>(9) Sonaecom SGPS, SA</b>						
Sonaecom, SGPS, SA (acções próprias)						9.256.357
Compra	04.01.2010	69.000	1,953			
Compra	05.01.2010	163.000	1,951			
Compra	06.01.2010	313.158	1,995			
Compra	07.01.2010	98.750	2,004			
Compra	08.01.2010	103.092	2,001			
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções						
	10.03.2010			972.184	0,000	
Compra	15.03.2010	56.000	1,688			
Compra	16.03.2010	24.500	1,697			
Compra	17.03.2010	98.000	1,724			
Compra	18.03.2010	38.000	1,716			
Compra	19.03.2010	60.000	1,696			
Compra	22.03.2010	35.000	1,668			
Compra	23.03.2010	183.000	1,654			
Compra	24.03.2010	170.000	1,621			
Compra	25.03.2010	87.500	1,611			
Compra	26.03.2010	134.935	1,622			
Compra	18.05.2010	50.000	1,303			
Compra	19.05.2010	60.000	1,281			
Compra	20.05.2010	63.000	1,254			
Compra	21.05.2010	260.000	1,241			
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções						
	22.11.2010			24.036	0,000	
Compra	25.11.2010	21.000	1,346			
Compra	26.11.2010	97.500	1,331			
Compra	29.11.2010	72.500	1,307			
Compra	30.11.2010	144.500	1,254			
Compra	01.12.2010	95.000	1,278			
Compra	02.12.2010	180.000	1,339			
Compra	03.12.2010	71.353	1,340			
Compra	06.12.2010	12.500	1,349			
Compra	07.12.2010	60.000	1,402			
Compra	08.12.2010	155.000	1,460			
Compra	09.12.2010	151.100	1,500			
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções						
	22.12.2010			44.385	0,000	

(\*) administrador da sociedade

(\*\*) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade directa e indirectamente dominante) (1)

(\*\*\*) pessoa estreitamente relacionada com o Presidente do Conselho de Administração da Sonae, Eng. Belmiro de Azevedo

(\*\*\*\*) administrador da sociedade Imparfin, SGPS, SA (5)

(a) acções detidas por descendentes menores a seu cargo

(b) acções detidas pelo cônjuge

Nota: O membro não executivo independente do Conselho de Administração, José Manuel Neves Adelino, é membro do Conselho Fiscal do Banco BPI, SA, que detém actualmente 178.039.855 acções, representativas de 8,902% do capital social.

## Artigo 448º do Código das Sociedades Comerciais

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

### Número de acções a 31.12.2010

#### **Efanor Investimentos, SGPS, SA**

Sonae, SGPS, SA	659.650.000
Pareuro, BV	2.000.000

#### **Pareuro, BV**

Sonae, SGPS, SA	400.000.000
-----------------	-------------

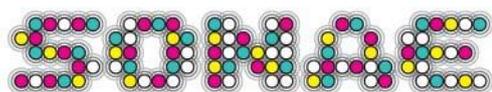
## Participações qualificadas

Accionistas que detêm mais que 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 Mobiliário, em cumprimento do artigo 8.º nº 1, al. c), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Accionista	Nº de ações	% Capital Social	% Direitos de voto
<b>Efanor Investimentos, SGPS, SA</b>			
Directamente	659.650.000	32,983%	32,983%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	400.000.000	20,000%	20,000%
Através de Maria Margarida CarvalhaisTeixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14.901	0,001%	0,001%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	3.293	0,000%	0,000%
Através de Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	10.500	0,001%	0,001%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	1.485.000	0,074%	0,074%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	368.881	0,018%	0,018%
<b>Total imputável</b>	<b>1.061.532.575</b>	<b>53,076%</b>	<b>53,077%</b>
<b>Banco BPI, SA</b>			
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,018%	0,018%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,004%	2,004%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,238%	0,238%
<b>Total imputável</b>	<b>178.039.855</b>	<b>8,902%</b>	<b>8,902%</b>
<b>Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social</b>			
	49.849.514	2,492%	2,492%
<b>Total imputável</b>	<b>49.849.514</b>	<b>2,492%</b>	<b>2,492%</b>
<b>Bestinver Gestión, S.A. SGIC</b>			
Bestinver Bolsa, F.I.	16.222.727	0,811%	0,811%
Bestinfond, F.I.	12.366.063	0,618%	0,618%
Bestinver Mixto, F.I.	2.784.381	0,139%	0,139%
Bestinver Global, FP	2.465.710	0,123%	0,123%
Soixa Sicav	2.373.144	0,119%	0,119%
Bestinver Bestvalue Sicav	2.169.616	0,108%	0,108%
Bestinver Ahorro, FP	1.617.575	0,081%	0,081%
Texrenta Inversiones Sicav	663.409	0,033%	0,033%
Loupri Inversiones	162.262	0,008%	0,008%
Divalsa de Inversiones Sicav, SA	113.869	0,006%	0,006%
Acciones, Cup. Y Obl. Segovianas	86.821	0,004%	0,004%
Bestinver Empleo, FP	76.327	0,004%	0,004%
Abedul 1999, SA, Sicav	70.491	0,004%	0,004%
Linker Inversiones, Sicav, SA	64.270	0,003%	0,003%
<b>Total imputável</b>	<b>41.236.665</b>	<b>2,062%</b>	<b>2,062%</b>
<b>Norges Bank (Banco Central da Noruega)</b>			
	40.100.985	2,005%	2,005%
<b>Total imputável</b>	<b>40.100.985</b>	<b>2,005%</b>	<b>2,005%</b>

SONAE/

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2010



SONAE, SGPS, SA

DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM  
31 DE DEZEMBRO DE 2010 E DE 2009

(Montantes expressos em euros)

ACTIVO	Notas	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009 (Nota 1)
<b>ACTIVOS NÃO CORRENTES:</b>			
Activos fixos tangíveis	10	2.721.492.972	2.781.177.575
Activos intangíveis	11	460.368.523	467.315.297
Propriedades de investimento	12	1.631.435.084	1.676.623.981
Propriedades de investimento em desenvolvimento	12	101.770.512	119.846.837
Goodwill	13	740.738.759	728.945.475
Investimentos em associadas	6	70.031.466	74.649.393
Outros investimentos	7, 9 e 14	43.468.060	18.127.492
Impostos diferidos activos	21	220.721.455	230.214.508
Outros activos não correntes	9 e 15	55.699.300	21.176.312
<b>Total de activos não correntes</b>		<b>6.045.726.131</b>	<b>6.118.076.870</b>
<b>ACTIVOS CORRENTES:</b>			
Existências	16	682.103.957	603.003.189
Clientes	9 e 17	187.215.679	208.066.473
Outras dívidas de terceiros	9 e 18	147.909.201	163.392.565
Estado e outros entes públicos	19	96.469.674	55.070.469
Outros activos correntes	20	119.643.440	183.987.418
Investimentos	9 e 14	15.653.114	57.679.031
Caixa e equivalentes de caixa	9 e 22	247.592.050	172.229.871
<b>Total de activos correntes</b>		<b>1.496.587.115</b>	<b>1.443.429.016</b>
Activos correntes detidos para venda	10	9.500.686	-
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>		<b>7.551.813.932</b>	<b>7.561.505.886</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>CAPITAL PRÓPRIO:</b>			
Capital social	23	2.000.000.000	2.000.000.000
Acções Próprias	23	(135.679.489)	(136.911.861)
Reservas Legais		167.816.034	163.229.581
Reservas e resultados transitados		(862.603.929)	(896.913.017)
Resultado líquido do exercício atribuível aos accionistas da Empresa-Mãe		167.940.582	93.760.817
<b>Total do capital próprio atribuível aos accionistas da Empresa-Mãe</b>		<b>1.337.473.198</b>	<b>1.223.165.520</b>
Interesses sem controlo	24	524.088.940	477.968.755
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>		<b>1.861.562.138</b>	<b>1.701.134.275</b>
<b>PASSIVO:</b>			
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE:</b>			
Empréstimos bancários	9 e 25	1.127.675.560	1.208.324.810
Empréstimos obrigacionistas	9 e 25	1.651.984.347	1.671.134.222
Credores por locações financeiras	9, 25 e 26	26.468.295	29.357.393
Outros empréstimos	9 e 25	33.822.571	35.170.709
Outros passivos não correntes	9 e 28	181.359.120	240.267.403
Impostos diferidos passivos	21	371.308.829	336.301.701
Provisões	33	62.823.444	50.607.367
<b>Total de passivos não correntes</b>		<b>3.455.442.166</b>	<b>3.571.163.605</b>
<b>PASSIVO CORRENTE:</b>			
Empréstimos bancários	9 e 25	164.752.318	232.966.928
Empréstimos obrigacionistas	9 e 25	89.500.420	64.848.660
Credores por locações financeiras	9, 25 e 26	4.932.664	7.803.032
Outros empréstimos	9 e 25	5.278.846	7.935.788
Fornecedores	9 e 30	1.264.689.283	1.220.401.450
Outras dívidas a terceiros	9 e 31	190.291.337	254.854.646
Estado e outros entes públicos	19	108.704.088	86.627.709
Outros passivos correntes	32	403.922.444	411.152.042
Provisões	33	2.738.228	2.617.751
<b>Total de passivos correntes</b>		<b>2.234.809.628</b>	<b>2.289.208.006</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>5.690.251.794</b>	<b>5.860.371.611</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>		<b>7.551.813.932</b>	<b>7.561.505.886</b>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

SONAE, SGPS, SA

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM  
31 DE DEZEMBRO DE 2010 E DE 2009

(Montantes expressos em euros)

	Notas	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Vendas	36	4.768.834.447	4.549.719.919
Prestações de serviços	36	1.145.301.012	1.115.457.155
Variação de valor das propriedades de investimento	37	10.440.036	(142.684.216)
Rendimentos ou perdas relativos a investimentos	38	14.163.134	46.568.216
Rendimentos e ganhos financeiros	39	13.637.893	16.691.189
Outros rendimentos	40	477.195.702	414.502.429
Custo das vendas	16	(3.692.492.134)	(3.580.874.024)
Variação da produção		115.278	-
Fornecimentos e serviços externos	41	(1.150.636.660)	(1.112.751.419)
Gastos com o pessoal	42	(693.088.421)	(654.698.188)
Amortizações e depreciações	10 e 11	(297.083.607)	(294.133.483)
Provisões e perdas por imparidade	33	(39.636.907)	(28.207.470)
Gastos e perdas financeiras	39	(121.014.028)	(139.477.904)
Outros gastos	43	(133.897.204)	(99.289.713)
Ganhos ou perdas relativos a empresas associadas	6	(3.817.125)	(5.365.399)
Resultado antes de impostos		298.021.416	85.457.092
Imposto sobre o rendimento	44	(98.554.823)	(11.836.862)
Resultado liquido consolidado do exercicio	45	199.466.593	73.620.230
Atribuível a:			
Accionistas da empresa-mãe		167.940.582	93.760.817
Interesses sem controlo	24	31.526.011	(20.140.587)
Resultados por acção			
Básico	47	0,089831	0,050192
Diluido	47	0,089457	0,050087

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

## SONAE, SGPS, SA

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM  
31 DE DEZEMBRO DE 2010 E DE 2009*(Montantes expressos em Euros)*

	Notas	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Resultado líquido consolidado do exercício		199,466,593	73,620,230
Varição nas reservas de conversão cambial		24,458,447	29,981,805
Participação em outro rendimento integral líquido de imposto relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial		(3,808,332)	3,897,962
Varição no justo valor dos activos disponíveis para venda		(6,972,000)	6,474,000
Varição no justo valor dos derivados de cobertura de fluxos de caixa		4,648,414	(13,322,929)
Imposto relativo às componentes do outro rendimento integral		(1,784,488)	2,481,121
Outros		(966,285)	-
Outro rendimento integral do exercício		15,575,756	29,511,959
Total rendimento integral consolidado do exercício		<u>215,042,349</u>	<u>103,132,189</u>
Atribuível a:			
Accionistas da empresa-mãe		180,197,425	122,307,030
Interesses sem controlo		<u>34,844,924</u>	<u>(19,174,841)</u>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

SONAE, S.G.P.S., S.A.

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO

PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E DE 2009

(Montantes expressos em euros)

Notas	Atribuível aos Accionistas da Empresa-Mãe								Resultado Líquido do Exercício	Total	Interesses sem controlo (Nota 24)	Total do Capital Próprio
	Capital Social	Acções Próprias	Reservas Legais	Reservas de Conversão	Reservas de Justo Valor	Reservas Cobertura	Outras Reservas e Resultados Transitados	Total				
Saldo em 1 de Janeiro de 2009	2.000.000.000	(138.568.275)	161.705.974	(4.251.321)	5.327.654	(11.232.990)	(942.021.935)	(790.472.618)	80.035.669	1.150.994.776	411.549.101	1.562.543.877
Total rendimento integral consolidado do exercício	-	-	-	31.921.890	6.474.000	(9.849.677)	-	28.546.213	93.760.817	122.307.030	(19.174.841)	103.132.189
Aplicação do resultado líquido consolidado de 2008												
Transferência para reserva legal e resultados transitados	-	-	1.523.607	-	-	-	78.512.062	80.035.669	(80.035.669)	-	-	-
Dividendos distribuídos	-	-	-	-	-	-	(56.050.049)	(56.050.049)	-	(56.050.049)	-	(56.050.049)
Alienação de acções próprias / entrega de acções próprias aos colaboradores	-	1.656.414	-	-	-	-	3.869.586	3.869.586	-	5.526.000	346.915	5.872.915
Aquisição de filiais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54.233.850	54.233.850
Alienações parciais de empresas de filiais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.133.713	26.133.713
Outros	-	-	-	-	-	-	387.763	387.763	-	387.763	4.880.017	5.267.780
Saldo em 31 de Dezembro de 2009	2.000.000.000	(136.911.861)	163.229.581	27.670.569	11.801.654	(21.082.667)	(915.302.573)	(733.683.436)	93.760.817	1.223.165.520	477.968.755	1.701.134.275
Saldo em 1 de Janeiro de 2010	2.000.000.000	(136.911.861)	163.229.581	27.670.569	11.801.654	(21.082.667)	(915.302.573)	(733.683.436)	93.760.817	1.223.165.520	477.968.755	1.701.134.275
Total rendimento integral consolidado do exercício	-	-	-	18.669.485	(6.972.000)	2.793.763	(2.234.405)	12.256.843	167.940.582	180.197.425	34.844.924	215.042.349
Aplicação do resultado consolidado de 2009												
Transferência para reserva legal e resultados transitados	-	-	4.586.453	-	-	-	89.174.364	93.760.817	(93.760.817)	-	-	-
Dividendos distribuídos	-	-	-	-	-	-	(58.889.883)	(58.889.883)	-	(58.889.883)	(6.146.568)	(65.036.451)
Alienação de acções próprias / entrega de acções próprias aos colaboradores	-	1.232.372	-	-	-	-	1.439.019	1.439.019	-	2.671.391	150.777	2.822.168
Variação de percentagem em filiais	-	-	-	-	-	-	(7.316.275)	(7.316.275)	-	(7.316.275)	6.876.606	(439.669)
Aumento ou redução de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.907.621	10.907.621
Outros	-	-	-	-	-	-	(2.354.980)	(2.354.980)	-	(2.354.980)	(513.175)	(2.868.155)
Saldo em 31 de Dezembro de 2010	2.000.000.000	(135.679.489)	167.816.034	46.340.054	4.829.654	(18.288.904)	(895.484.733)	(694.787.895)	167.940.582	1.337.473.198	524.088.940	1.861.562.138

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração,

## SONAE, SGPS, SA

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA  
PARA OS PERÍODOS DE DOZE MESES FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E DE 2009*(Montantes expressos em euros)*

	Notas	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>ACTIVIDADES OPERACIONAIS:</b>			
Recebimentos de clientes		5,966,163,933	5,666,094,946
Pagamentos a fornecedores		(4,617,057,099)	(4,264,161,794)
Pagamentos ao pessoal		(691,555,734)	(657,642,924)
Fluxos gerados pelas operações		<u>657,551,100</u>	<u>744,290,228</u>
Pagamento/recebimento de imposto sobre o rendimento		(68,072,092)	(14,620,799)
Outros recebimentos/pagamentos relativos à actividade operacional		(21,631,686)	14,923,069
Fluxos das actividades operacionais (1)		<u>567,847,322</u>	<u>744,592,498</u>
<b>ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO:</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	48	88,000,728	59,174,933
Activos fixos tangíveis e propriedades de investimento		113,909,896	33,009,963
Activos intangíveis		80,519	375,517
Juros e proveitos similares		9,080,505	16,608,941
Empréstimos concedidos		1,267,080	3,516,674
Dividendos		1,559,003	803,489
Outros		12,199,288	4,761,606
		<u>226,097,019</u>	<u>118,251,123</u>
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	48	(39,887,687)	(51,450,921)
Activos fixos tangíveis e propriedades de investimento		(363,904,690)	(539,590,330)
Activos intangíveis		(40,548,728)	(40,344,537)
Empréstimos concedidos		(1,339,619)	(2,696,603)
Outros		(1,475,981)	(1,548,360)
		<u>(447,156,705)</u>	<u>(635,630,751)</u>
Fluxos das actividades de investimento (2)		<u>(221,059,686)</u>	<u>(517,379,628)</u>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO:</b>			
Recebimentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		5,917,068,884	11,750,205,223
Aumento de capital, prestações suplementares e prémios de emissão		1,051,500	-
Outros		-	73,467,788
		<u>5,918,120,384</u>	<u>11,823,673,011</u>
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(5,971,416,965)	(11,819,240,802)
Juros e custos similares		(104,372,657)	(161,180,023)
Reduções de capital e prestações suplementares		(4,690,600)	(1,046,014)
Dividendos		(68,910,854)	(60,422,373)
Outros		(27,942,164)	(5,617,767)
		<u>(6,177,333,240)</u>	<u>(12,047,506,979)</u>
Fluxos das actividades de financiamento (3)		<u>(259,212,856)</u>	<u>(223,833,968)</u>
Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		<u>87,574,780</u>	<u>3,378,902</u>
Efeito das diferenças de câmbio		(1,432,900)	(2,121,363)
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	22	148,466,253	142,965,988
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	22	<u>237,473,933</u>	<u>148,466,253</u>

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 2010

*(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 4 a 7 como Grupo Sonae ("Sonae"). Os negócios da Sonae e as áreas de actuação encontram-se indicados no Relatório de Gestão e na Nota 50.

#### Consolidação de actividades empresariais: Lazam/MDS

O processo de aquisição da Lazam/MDS apenas foi concluído no segundo semestre de 2009, não tendo sido, conforme divulgado nas demonstrações financeiras em 31 de Dezembro de 2009, concluído nessa data o exercício de imputação de justo valor e de alocação do Goodwill gerado. Este processo foi concluído no período findo em 30 de Junho de 2010, tendo-se procedido à correcção retrospectiva da contabilização da referida concentração empresarial conforme requerido pelo IFRS 3 – Concentração de actividades empresariais. Consequentemente o Demonstração da Posição Financeira Consolidada em 31 de Dezembro de 2009 foi reexpresso de forma a reflectir já os novos valores apresentados. O detalhe das alterações efectuadas encontra-se divulgado na Nota 8.

### 2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

---

As principais políticas contabilísticas adoptadas 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 adoptadas pela União Europeia. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board ("IASB") e interpretações emitidas pelo International Financial Reporting Interpretations Committee ("IFRIC") ou pelo anterior Standing Interpretations Committee ("SIC"), que tenham sido adoptadas na 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 e empreendimentos conjuntos, ajustados no processo de consolidação, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo histórico, excepto para determinados instrumentos financeiros e propriedades de investimento que se encontram registados pelo justo valor.

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 2010:

	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
<b>Com aplicação obrigatória no exercício de 2010:</b>	
IFRS 3 – Concentrações de actividades empresariais e IAS 27 – Demonstrações financeiras consolidadas e separadas (revisão de 2008)	01-07-2009
IAS 28 (revisão de 2008) Investimentos em associadas	01-07-2009
Revisões da IFRS 1 – Adopção pela primeira vez das normas internacionais de relato financeiro	01-01-2010
IFRS 1 – Emendas (Isenções adicionais)	01-01-2010
IFRS 2 – Emenda (Transacções de pagamentos com base em acções entre entidades do mesmo grupo)	01-01-2010
IFRIC 12 – Acordos de concessão de serviços	01-01-2010
IFRIC 15 – Acordos para a construção de imóveis	01-01-2010
IFRIC 16 – Coberturas de um investimento líquido numa unidade operacional estrangeira	01-07-2009
IFRIC 17 – Distribuições aos proprietários de activos que não são caixa	01-07-2009
IFRIC 18 – Transferências de activos provenientes de clientes	01-07-2009
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro – 2009	Várias (usualmente 01-01-2010)
Alterações à IAS 39 – Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração – Instrumentos: Itens Cobertos Elegíveis	01-07-2009

A entrada em vigor durante 2010 das normas acima referidas não provocou impactos significativos nas demonstrações financeiras anexas, com excepção dos descritos abaixo.

Durante o período foram adoptadas pela primeira vez as versões revistas do IFRS 3 – Concentração de actividades empresariais e IAS 27 – Demonstrações financeiras consolidadas e separadas (revisão de 2008), e IAS 28 – Investimentos em associadas (revisão de 2008).

Estas alterações vêm trazer algumas modificações ao nível do registo de concentrações de actividades empresariais, nomeadamente no que diz respeito:

- (a) ao apuramento do Goodwill e à mensuração dos interesses sem controlo (anteriormente designados por interesses minoritários): institui a opção, numa base de transacção por transacção, de efectuar o cálculo do valor dos interesses sem controlo de acordo com a proporção justo valor dos activos e passivos adquiridos, ou de acordo com o justo valor dos mesmos. Adicionalmente, o valor do Goodwill passa a ser calculado como a diferença entre o preço de aquisição da participação acrescido do justo valor de eventuais interesses detidos à data da concentração e do valor de interesses sem controlo deduzidos do justo valor dos activos e passivos adquiridos;
- (b) ao reconhecimento e mensuração subsequente de pagamentos contingentes: de acordo com a actual versão do IFRS 3 o valor de pagamentos contingentes futuros é reconhecido como passivo no momento da concentração empresarial de acordo com o seu justo valor. Qualquer alteração ao valor reconhecido inicialmente passa a ser reconhecido por contrapartida do valor do Goodwill apenas se ocorrerem dentro do período de remensuração (12 meses após a data de

aquisição) e apenas se estiverem relacionados com eventos anteriores à aquisição, caso contrário deverão ser registados por contrapartida da demonstração dos resultados;

- (c) ao tratamento dos gastos directos relacionados com a concentração: passam a ser geralmente registados directamente em resultados não afectando o valor do custo de aquisição da participação;
- (d) ao registo de transacções de compra de interesses em entidades já controladas e de transacções de venda de interesses sem que de tal resulte a perda de controlo: até à adopção da versão revista da IAS 27 um incremento da percentagem de controlo sobre qualquer subsidiária implicava o apuramento de uma diferença de consolidação sendo que a diminuição da percentagem de controlo dava lugar ao reconhecimento de um ganho ou uma perda com a correspondente alienação. Com a adopção da nova norma as transacções que não dão origem a ganho ou perda de controlo sobre uma entidade são tratadas como transacções entre detentores de capital afectando apenas as rubricas de Capital Próprio sem que exista impacto em Goodwill ou na demonstração dos resultados;
- (e) ao cálculo do resultado na venda de participação com perda de controlo e necessidade de remensuração dos interesses retidos na participação alienada: de acordo com a nova versão da norma em consequência da perda de controlo, deverão ser desconhecidos activos e passivos das entidades correspondentes e qualquer interesse retido sobre a entidade alienada deverá ser remensurado a justo valor. O valor recebido em resultado da alienação acrescido do efeito da remensuração referida afectará o resultado do exercício.

Data de Eficácia  
(exercícios iniciados  
em ou após)

Com aplicação obrigatória após 2010:

IAS 24 – Divulgações de partes relacionadas (revisão)	01-01-2011
IFRS 1 – Emenda (Isenção limitada da obrigação de apresentar divulgações comparativas de acordo com a IFRS 7 para os adoptantes pela primeira vez)	01-07-2010
IAS 32 – Emenda (Classificação das emissões de direitos)	01-02-2010
IFRIC 14 – Emenda (Pré-pagamento de um requisito de financiamento mínimo)	01-01-2011
IFRIC 19 – Extinção de passivos financeiros através de instrumentos de capital próprio	01-07-2010

As normas aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia, mencionadas acima, não foram adoptadas pela Sonae em 2010, em virtude de a sua aplicação não ser obrigatória para este exercício económico, e a Sonae ter decidido não as adoptar antecipadamente.

Não são estimados impactos significativos nas demonstrações financeiras da Sonae, decorrentes da adopção dessas normas.

## 2.2 Princípios de consolidação

São os seguintes os métodos de consolidação adoptados pela Sonae:

### a) Investimentos financeiros em empresas da Sonae

As participações financeiras em empresas nas quais a Sonae detenha, directa ou indirectamente, mais de 50% dos direitos de voto em Assembleia Geral de Accionistas ou detenha o poder de controlar as suas políticas financeiras e operacionais (definição de controlo utilizada pelo Sonae), foram incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas pelo método de consolidação integral. O capital próprio e o resultado líquido destas empresas correspondente à participação de terceiros nas mesmas são apresentados separadamente na demonstração da posição financeira consolidada e na demonstração dos resultados consolidada, respectivamente, na rubrica Interesses sem controlo. As empresas incluídas nas demonstrações financeiras encontram-se detalhadas na Nota 4.

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 activos 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 activos e passivos líquidos identificáveis adquiridos é reconhecido como Goodwill (Nota 2.2.d)). 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 activos 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 activos 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 activos, passivos e passivos contingentes adquiridos, ou (ii) de acordo com o justo valor dos interesses dos mesmos.

Os resultados das filiais adquiridas ou vendidas durante o exercício estão incluídos nas demonstrações dos resultados desde a data de tomada de controlo até à data da cedência de controlo.

Sempre que necessário, são efectuados ajustamentos às demonstrações financeiras das filiais para adequar as suas políticas contabilísticas às usadas pela Sonae. As transacções, os saldos e os dividendos distribuídos entre empresas da Sonae são eliminados no processo de consolidação.

Nas situações em que a Sonae detenha, em substância, o controlo de outras entidades criadas com um fim específico, ainda que não possua participações de capital directamente nessas entidades, as mesmas são consolidadas pelo método de consolidação integral. As entidades nessas situações, quando existam, são incluídas na Nota 4.

### **b) Investimentos financeiros em empresas controladas conjuntamente**

As demonstrações financeiras das empresas controladas conjuntamente foram incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas pelo método de consolidação proporcional, desde a data em que o controlo conjunto é adquirido. De acordo com este método os activos, passivos, rendimentos e gastos destas empresas foram integrados nas demonstrações financeiras consolidadas anexas, rubrica a rubrica, na proporção do controlo atribuível à Sonae.

O excesso do custo de aquisição face ao justo valor de activos e passivos identificáveis da empresa controlada conjuntamente na data de aquisição é reconhecido como Goodwill (Nota 2.2.d)). Caso o diferencial entre o preço de aquisição e o justo valor dos activos e passivos líquidos identificáveis adquiridos seja negativo, o mesmo é reconhecido como rendimento do exercício após reconfirmação do justo valor dos activos e passivos identificáveis na rubrica de "Outros rendimentos".

As transacções, os saldos e os dividendos distribuídos entre empresas da Sonae e empresas controladas conjuntamente são eliminados, na proporção do controlo atribuível à Sonae.

A classificação dos investimentos financeiros em empresas controladas conjuntamente é determinada com base em acordos parassociais que regulam o controlo conjunto.

As empresas controladas conjuntamente encontram-se detalhadas na Nota 5.

### **c) Investimentos financeiros em empresas associadas**

Os investimentos financeiros em empresas associadas (empresas onde a Sonae exerce uma influência significativa mas não detém quer o controlo quer o controlo conjunto das mesmas através da participação nas decisões financeiras e operacionais da empresa - geralmente investimentos representando entre 20% e 50% do capital de uma empresa) são registados pelo método da equivalência patrimonial.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação da Sonae no rendimento integral (incluindo o resultado líquido do exercício) das associadas, por contrapartida do 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 activos e passivos identificáveis da associada na data de aquisição, se positivas são reconhecidas como Goodwill e mantidas no valor de investimento financeiro em associadas (Nota 2.2.d)). Se essas

diferenças forem negativas são registadas como rendimento do exercício na rubrica “Rendimentos ou perdas relativos a empresas associadas”, após reconfirmação do justo valor atribuído.

É feita uma avaliação dos investimentos em associadas quando existem indícios de que o activo possa estar em imparidade, sendo registadas como gastos as perdas por imparidade que se demonstrarem existir. Quando as perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores deixam de existir são objecto de reversão.

Quando a proporção da Sonae nos prejuízos acumulados da associada excede o valor pelo qual o investimento se encontra registado, o investimento é reportado por valor nulo, excepto quando a Sonae tenha assumido compromissos para com a associada.

Os ganhos não realizados em transacções com associadas são eliminados proporcionalmente ao interesse da Sonae na associada por contrapartida do investimento nessa mesma associada. As perdas não realizadas são similarmente eliminadas, mas somente até ao ponto em que a perda não evidencie que o activo transferido esteja em situação de imparidade.

Os investimentos financeiros em empresas associadas encontram-se detalhados na Nota 6.

### d) 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 activos, passivos e passivos contingentes identificáveis dessas empresas à data da concentração de actividades empresariais, quando positivas são registadas na rubrica Goodwill (Nota 13) ou mantidas na rubrica Investimentos em empresas associadas (Nota 6). As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em filiais sediadas no estrangeiro cuja moeda funcional não é o Euro, acrescido do valor dos interesses sem controlo (no caso de filiais) e o justo valor dos activos 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 do Goodwill não é amortizado, sendo testado anualmente para verificar se existem perdas por imparidade. 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. 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 activos, passivos e passivos contingentes identificáveis.

### e) Conversão de demonstrações financeiras de entidades estrangeiras

Os activos 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 gastos e rendimentos bem como os fluxos de caixa são convertidos para euros utilizando a taxa de câmbio média verificada no período. 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 activos 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.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Final do exercício	Média do exercício	Final do exercício	Média do exercício
Dólar Americano	0.74839	0.75587	0.69416	0.71896
Franco Suíço	0.79974	0.72603	0.67404	0.66230
Libra Inglesa	1.16178	1.16668	1.12600	1.12324
Novo Leu Romano	0.23338	0.23752	0.23651	0.23606
Real Brasileiro	0.45092	0.42982	0.39820	0.36282
Zloty Polaco	0.25157	0.25043	0.24364	0.23153

### 2.3 Activos fixos tangíveis

Os activos 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 activos 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, após o início de utilização dos bens, pelo método das quotas constantes em conformidade com o período de vida útil estimado para cada grupo de bens e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

As perdas de imparidade detectadas no valor de realização dos activos 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:

	<u>Anos</u>
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 activos fixos tangíveis	4 a 8

As despesas com reparação e manutenção dos activos fixos tangíveis são consideradas como gastos no exercício em que ocorrem.

Os activos fixos tangíveis em curso, os quais representam activos fixos ainda em fase de construção/promoção, encontram-se registados ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade. Estes activos fixos são amortizados a partir do momento em que os activos subjacentes estejam concluídos ou disponíveis para uso.

As mais ou menos valias resultantes da venda ou abate do activo 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 investimento compreendem, essencialmente, edifícios e outras construções em centros comerciais 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 actividade corrente dos negócios.

As propriedades de investimento em desenvolvimento que não reúnam as condições para que o seu justo valor seja fiavelmente determinável encontram-se registadas ao custo de aquisição ou produção, deduzido de eventuais perdas de imparidade. Atendendo a que as mesmas correspondem essencialmente a activos fixos tangíveis que se irão qualificar no futuro como propriedades de investimento, são classificadas separadamente na demonstração da posição financeira consolidada na rubrica “Propriedades de investimento em desenvolvimento”.

São consideradas propriedades de investimento, de acordo com os IFRS, as propriedades de investimento em desenvolvimento, que reúnam as condições para que o seu justo valor seja fiavelmente determinável.

Considera-se que as propriedades de investimento em desenvolvimento reúnem as condições para que o seu justo valor seja fiavelmente determinável quando existe uma probabilidade elevada de a propriedade ser concluída num prazo relativamente curto. É considerado que existe uma probabilidade elevada de a propriedade ser concluída num prazo relativamente curto quando, cumulativamente, são reunidas as seguintes condições:

- o terreno encontra-se adquirido
- existe licença de construção
- está assinado o contrato de financiamento da propriedade
- está iniciada a construção da propriedade
- estão negociados os contratos de locação com as lojas-âncora ou com os possíveis locatários

As propriedades de investimento são registadas pelo seu justo valor determinado por avaliações semestrais efectuadas por entidades especializadas independentes. As variações no justo valor das propriedades de investimento são reconhecidas directamente na demonstração dos resultados do exercício na rubrica de “Variação de valor das propriedades de investimento”.

Os activos da Sonae 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, de acordo com as condições acima indicadas. Até ao momento em que o activo se qualifica como propriedade de investimento, o mesmo activo é registado pelo seu custo de aquisição ou produção na rubrica de “Propriedades de investimento em desenvolvimento”, como se de um activo fixo tangível se tratasse (Nota 2.3). A partir desse momento, esses activos 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 directamente na demonstração dos resultados na rubrica de “Variação de valor das propriedades de investimento”.

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 na rubrica de “Propriedades de investimento”.

## 2.5 Activos intangíveis

Os activos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas. Os activos 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 activo 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, excepto na situação em que estes gastos estejam directamente associados a projectos para os quais seja provável a geração de benefícios económicos futuros para a Sonae. Nestas situações estes gastos são capitalizados como activos intangíveis.

Os encargos incorridos com a aquisição de carteira de clientes (valor atribuído no âmbito da alocação do preço de compra em concentrações de actividades empresariais) são registados como activos intangíveis e amortizados pelo método das quotas constantes, durante o período médio estimado de retenção dos clientes que a compõem.

As amortizações são calculadas, após o início de utilização, pelo método das quotas constantes, em conformidade com o período de vida útil estimado, o qual corresponde a um período compreendido entre 3 a 6 anos, com excepção dos direitos de gestão de instalações e licenças do operador da rede móvel e fixa, e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

As licenças de operador de rede móvel e de rede fixa são amortizadas pelo período de tempo estimado de concessão.

Os direitos de gestão de instalações, fundamentalmente do segmento de Centros Comerciais, encontram-se a ser amortizados linearmente durante o período estimado de utilização do direito (períodos que variam entre 10 e 15 anos).

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 objecto de testes de imparidade numa base anual, ou sempre que existam indícios de imparidade.

### 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 activo sob locação.

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 activos fixos tangíveis adquiridos mediante contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, são contabilizados pelo método financeiro, reconhecendo o activo 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 efectuar até ao final do contrato. Adicionalmente, os juros incluídos no valor das rendas e as amortizações dos activos 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.

#### b) Locações em que a Sonae age como locador

As locações em que a Sonae age como locador referem-se na maior parte dos casos a contratos com os lojistas dos centros comerciais. Os contratos com os lojistas dos centros comerciais são estabelecidos usualmente por um período de seis anos e definem por norma o pagamento de uma renda fixa mensal, debitada antecipadamente, uma renda variável, debitada nos casos em que as vendas mensais do lojista excedem o limite definido contratualmente, e o pagamento da quota-parte nas despesas de manutenção geral do centro comercial (despesas comuns). Pode igualmente ser estabelecido nos contratos o pagamento de um direito de ingresso pelo lojista e a concessão, pelo locador de descontos (usualmente nos três primeiros anos do contrato) na renda fixa. Os contratos podem ser renovados ou revogados por ambas as partes, sendo que no caso de revogação por parte do lojista este tem por

dever pagar uma taxa de cessão definida contratualmente. Caso a renovação seja proposta pelo locador esta deverá igualmente pagar uma compensação (indenização) ao lojista.

De acordo com as respectivas condições estes contratos são classificados como locações operacionais, sendo as rendas devidas (rendas fixas e variáveis) e as quotas-partes nas despesas de manutenção (despesas comuns), reconhecidas como rendimento na demonstração dos resultados no exercício a que respeitam. Os gastos (nomeadamente os descontos na renda fixa e indenizações), assim como os direitos de ingresso e taxas de cessão relativos às locações operacionais, são reconhecidos como gasto ou rendimento na demonstração dos resultados no exercício em que são incorridos ou auferidos. Este procedimento é consistente com o adoptado pela entidade especializada independente que determina o justo valor das propriedades de investimento a que os contratos de locação se referem.

### 2.7 Activos não correntes detidos para venda

Os activos não correntes (e o conjunto de activos 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 activo (e o conjunto de activos e passivos a alienar com este relacionado) esteja disponível para venda imediata nas condições actuais. Adicionalmente, devem estar em curso acções 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 activos não correntes (e o conjunto de activos 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 gastos, não sendo amortizados a partir do momento da sua classificação como disponíveis 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 activos 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 activos adquiridos.

### 2.9 Imparidade dos activos não correntes, excepto Goodwill

São efectuados testes de imparidade sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o montante pelo qual o activo se encontra registado possa não ser recuperado.

Sempre que o montante pelo qual o activo 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 activo, numa transacção entre entidades independentes e conhecedoras, deduzido dos gastos directamente 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 activo e da sua alienação no final da sua vida útil. A quantia recuperável é estimada para cada activo, individualmente ou, no caso de não ser possível, para a unidade geradora de fluxos de caixa à qual o activo pertence.

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 efectuada 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 efectuada 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 directamente relacionados com a aquisição, construção ou produção de activos fixos, ou projectos imobiliários classificados em existências ou propriedades de investimento em desenvolvimento, são capitalizados, fazendo parte do custo do activo. A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das actividades de construção ou desenvolvimento do activo e é interrompida quando aqueles activos estão disponíveis para utilização ou no final de produção ou construção do activo ou quando o projecto em causa se encontra suspenso. Quaisquer rendimentos financeiros gerados por empréstimos obtidos, directamente relacionados com um investimento específico, são deduzidos aos encargos financeiros elegíveis para capitalização.

### 2.11 Existências

As mercadorias e matérias-primas encontram-se registadas ao custo de aquisição deduzidos dos valores dos descontos obtidos ou estimados obter ou ao valor realizável líquido, dos dois o mais baixo, utilizando-se o custo médio como método de custeio.

As diferenças entre o custo e o respectivo valor de realização das existências, no caso de este ser inferior ao custo, são registadas como gastos em "Custo das vendas".

### 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 reflectir 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 9.

#### 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, excepto 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 activos são classificados como activos não correntes, excepto 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 respectivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente registados pelo seu valor de aquisição, que é o justo valor do preço pago, incluindo despesas de transacção, exceptuando os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados, em que os investimentos são inicialmente reconhecidos ao justo valor e os custos de transacção 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 transacção que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos 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.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos mensurados ao justo valor através de resultados são registados(as) nas rubricas de "Rendimentos e Ganhos financeiros" ou "Gastos e Perdas financeiras" da demonstração consolidada dos resultados.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado através da taxa de juro efectiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos.

### **b) Empréstimos e contas a receber não correntes**

Os empréstimos e contas a receber não correntes são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efectiva e deduzidos de eventuais perdas de imparidade.

Os rendimentos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efectiva, excepto 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 directamente a um devedor sem intenção de negociar a dívida.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como activos correntes, excepto 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 activos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na Nota 9.

### **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", por forma reflectir o seu valor realizável líquido. 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, objectivamente 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 activos financeiros para as quais não é possível determinar a imparidade em termos individuais, esta é calculada em termos colectivos, nomeadamente ao nível do segmento Telecomunicações. Evidência objectiva 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 respectivo valor actual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efectiva 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 activos 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. Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efectiva e contabilizados nas rubricas de Rendimentos e ganhos financeiros e Gastos e perdas financeiras 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 efectivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é adicionada ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

#### **f) 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.

#### **g) 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 e de taxa de câmbio 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 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 financeiras" 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 transacção a ser coberta no início da cobertura;
- A transacção objecto 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 financeiras" da demonstração consolidada dos resultados no mesmo exercício em que o instrumento objecto de cobertura afecta 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 activo a que as transacções objecto de cobertura deram origem ou mantêm-se em capital no caso de se tratar de uma cobertura sobre uma transacção altamente provável e cuja ocorrência é igualmente provável e as reavaliações subsequentes são registadas directamente nas rubricas da demonstração consolidada dos resultados.

A Sonae utiliza, ainda, instrumentos financeiros com objectivo 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". 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 efectivamente 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 efectuar 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 objectivos 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, afectam directamente as rubricas de "Rendimentos e Ganhos financeiros" e "Gastos e Perdas financeiras" 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 registadas na demonstração consolidada dos resultados.

Em situações específicas, a Sonae pode proceder à contratação de derivados de taxa de juro com o objectivo 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 objecto 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.

## h) Acções próprias

As acções próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como um abatimento ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das acções próprias são registados(as) em "Outras reservas", incluída em "Outras reservas e resultados transitados".

## 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 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 activos.

### 2.14 Responsabilidades por pagamentos baseados em acções

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das acções da Sonae Holding e/ou das suas filiais cotadas (no caso da Sonae Sierra o indexante é o seu "Net Asset Value") 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 acções próprias, o valor dessa responsabilidade é determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das acções atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. O justo valor das opções sobre acções é determinado com base no modelo de "Black-Scholes". 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 efectuada em numerário, o valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em Março de cada ano) e posteriormente actualizado, no final de cada período de reporte, em função do número de acções ou opções sobre acções 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.

### 2.15 Activos e passivos contingentes

Os activos 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 afectando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objecto de divulgação.

### 2.16 Imposto sobre o rendimento

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 reflectem as diferenças temporárias entre o montante dos activos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respectivos montantes

para efeitos de tributação. Os impostos diferidos activos 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 activos 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 efectuada 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, excepto se resultarem de valores registados directamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

### 2.17 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 activos 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.

Os rendimentos decorrentes de prestações de serviços incluem as rendas fixas e variáveis debitadas aos lojistas, despesas comuns recuperadas dos lojistas, comissões geradas com a actividade de mediação de seguros, e receitas de exploração de parques de estacionamento e são reconhecidos no exercício a que respeitam.

Os rendimentos decorrentes de direitos de ingresso e taxas de cessão nas lojas são reconhecidos na demonstração consolidada dos resultados na rubrica de "Outros rendimentos" e "Prestações de serviços", respectivamente, quando facturados aos lojistas. Os custos decorrentes dos descontos concedidos sobre a renda fixa e as compensações, são reconhecidos na demonstração consolidada dos resultados nas rubricas de "Prestações de serviços" (a deduzir às mesmas) e de "Outros Gastos", respectivamente, quando concedidos aos lojistas.

Relativamente à actividade de prestação de serviços de agenciamento de viagens, o reconhecimento de rendimentos verifica-se no momento da facturação ao cliente do serviço contratado. No encerramento de cada exercício contabilístico são feitos os ajustamentos necessários nas rubricas de "Outros activos correntes" e "Outros passivos correntes" no sentido de reconhecer o rédito associado a serviços já prestados mas cuja facturação ainda não tinha ocorrido, bem como as despesas de subcontratos associados.

As receitas dos serviços de telecomunicações são reconhecidas no período em que os serviços são prestados. A facturação destes serviços é efectuada numa base mensal. Os valores não facturados, desde o último ciclo de facturação até ao final do mês, são registados por estimativa com base na valorização global do tráfego realmente ocorrido. As diferenças entre os valores estimados e os reais, que normalmente não são significativas, são registadas no período subsequente. Os rendimentos relacionados com os cartões pré-pagos são reconhecidos à medida que os minutos são consumidos. No final de cada exercício é efectuada uma estimativa dos minutos por consumir e o valor de receita associado a estes minutos é diferido.

A receita relacionada com as comissões geradas com a actividade de mediação de seguros, é registada no momento em que o tomador do seguro procede ao pagamento do respectivo prémio. Relativamente aos prémios recebidos, não é efectuado qualquer movimento contabilístico até ao momento do efectivo recebimento do prémio, momento em que o Grupo assume a obrigação da entrega do montante de prémio líquido de comissão à Companhia de Seguros respectiva.

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 pontos ou descontos em futuras compras, pelos segmentos de Retalho e Telecomunicações, 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 "Outra dívidas de terceiros".

Os rendimentos decorrentes da prestação de serviços, que não os relativos a agenciamento de viagens, são reconhecidos na demonstração dos resultados com referência à fase de acabamento da prestação de serviços à data da demonstração da posição financeira.

Os dividendos são reconhecidos como rendimentos no período em que são atribuídos pelas participadas aos sócios ou accionistas.

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 activos 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.

### 2.18 Saldos e transacções expressos em moeda estrangeira

As transacções são registadas nas demonstrações financeiras individuais das filiais na moeda funcional da filial, utilizando as taxas em vigor na data da transacção.

Todos os activos 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. Activos 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 transacções e as vigentes na data das cobranças, dos pagamentos ou à data da demonstração da posição financeira, dessas mesmas transacções, são registadas como rendimentos e gastos na demonstração dos resultados do exercício, excepto as relativas a valores não monetários cuja variação de justo valor seja registada directamente 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.g)).

### 2.19 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 reflectidos 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.

### 2.20 Julgamentos e estimativas

As estimativas contabilísticas mais significativas reflectidas nas demonstrações financeiras consolidadas incluem:

- a) Vidas úteis dos activos fixos tangíveis e intangíveis;
- b) Análises de imparidade do Goodwill e de outros activos fixos tangíveis e intangíveis;
- c) Registo de ajustamentos aos valores do activo, provisões e análise de passivos contingentes;
- d) Cálculo das responsabilidades associadas aos programas de fidelização de clientes;
- e) Determinação do justo valor de propriedades de investimento e de instrumentos financeiros derivados;
- f) Recuperabilidade de activos por impostos diferidos;
- g) Estimativa de provisões para extensões de garantia.

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 prospectiva, 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.

### 2.21 Contratos de seguros e resseguros

De forma a otimizar os custos de seguro suportados, a Sonae efectua 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 actua como intermediária nas operações de seguro de forma a otimizar as coberturas e retenções coerentes com cada negócio, assegurando uma gestão efectiva de seguros a nível mundial, sendo o risco retido imaterial no contexto dos resseguros efectuados.

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 (Nota 33) 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 33) é registada 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 actualmente se encontram em processo de gestão. As provisões registadas pela Sonae não são descontadas.

As provisões técnicas de resseguro cedido (Activo – Nota 15) 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 activos originados por contratos de seguro e de resseguro.

### 2.22 Informação por segmentos

A informação relativa à informação financeira ao nível dos segmentos de negócio identificados é incluída na Nota 50.

### 2.23 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 reflectem as variações de justo valor dos instrumentos derivados de cobertura de "cash flow" que se consideram eficazes (Nota 2.13.g), 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.e).

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).

### 3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

---

#### 3.1 Introdução

O objectivo 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 actividade operacional da Sonae, não contrata, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a actividade 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 respectivos 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 efectuado 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 da 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 tenham, no mínimo, uma notação de crédito BBB da Standard & Poor's e/ou Baa2 da Moody's ou equivalente, sendo esta informação fornecida através de sistemas de informação de mercado independentes;

- 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;
- Excepções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela respectiva Comissão Executiva / Conselho de Administração.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito anteriormente referidos, 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 respectivos Departamentos Financeiros e os desvios reportados à Comissão Executiva / Conselho de Administração respectivo(a) e à Comissão de Finanças.

### 3.2.2) Risco de Crédito nas actividades 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 no âmbito da sua actividade 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 permite avaliar a viabilidade dos devedores no cumprimento das suas obrigações, visando a redução do risco de concessão de crédito, fundamentalmente originado pelas vendas efectuadas a outros operadores de retalho ou pelos adiantamentos ou débitos efectuados a fornecedores.

#### - Centros Comerciais

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 efectuado pela adequada avaliação de risco efectuada antes da aceitação de lojistas nos centros comerciais e pelo adequado acompanhamento dos limites de crédito atribuídos a cada lojista.

#### - Telecomunicações

A exposição ao risco de crédito está maioritariamente associada às contas a receber decorrentes da sua actividade operacional. A gestão deste risco tem por objectivo garantir a efectiva cobrança dos seus créditos nos prazos estabelecidos sem afectar 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.

#### - Gestão de Investimentos

O risco de crédito no âmbito da actividade 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, fundamentalmente originado pela prestação de serviços relativa a agências de viagens.

## - Sonae Holding

A Sonae Holding não tem qualquer actividade comercial relevante para além das actividades 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 da 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 actividade de gestor de portfolio (compra ou venda de participações), mas nessas situações excepcionais são implementados mecanismos e acções, 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 activos 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 actividade corrente e os seus planos de expansão e detém uma carteira diversificada de financiamentos, constituída por obrigações de longo prazo, financiamentos de longo prazo do tipo "project finance", mútuos, 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 2010, o total da dívida bruta consolidada é de 3.104 milhões de euros (em 31 de Dezembro de 2009 era de 3.258 milhões de euros).

O objectivo 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 actividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos. Dada a natureza dinâmica das suas actividades, 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, mediante a emissão de dívida de longo prazo de moda a evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 2010 a maturidade média da dívida da Sonae (considerando a dívida da Sonae Sierra a 100%) foi de aproximadamente 4,5 anos (2009: 5,1 anos);
- Negociação de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respectivos 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 activos, 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 25, 26, 28, 29, 30, 31 e 32, 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 2010, o montante de empréstimos consolidados com vencimento em 2011 é de 264 milhões de euros (314 milhões de euros com vencimento para 2010) e em 31 de Dezembro de 2010 a Sonae tinha linhas de crédito consolidadas disponíveis no valor de 649 milhões de euros (869 milhões de euros em 2009) com compromisso inferior ou igual a um ano e 263 milhões de euros (204 milhões de euros em 2009) com compromisso superior a um ano.

Adicionalmente a Sonae possuía em 31 de Dezembro de 2010 uma reserva de liquidez constituída por Caixa e equivalentes de caixa e Investimentos correntes de 263 milhões de euros (230 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009). Face ao anteriormente exposto a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos da actividade 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 actividade de cobertura das empresas da Sonae não é considerada como uma actividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objectivos 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 objecto 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/transacção que está a ser coberta;
- Desde o início da transacção, 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 respectiva 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 crédito de elevada qualidade creditícia, 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 actualização de fluxos de caixa futuros, e utiliza determinados pressupostos que são baseados nas condições de taxas de juro, câmbio, volatilidades, etc. de mercado prevalentes 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 transacções 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 respectiva 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 objectivo da Sonae Investimentos é limitar a volatilidade dos cash-flows e resultados tendo em conta o perfil da sua actividade 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.

### - Centros Comerciais

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.

### - Telecomunicações

A totalidade do endividamento da Sonaecom 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 factores (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.

A Sonaecom apenas utiliza instrumentos derivados ou transacções semelhantes para efeitos de cobertura de riscos de taxas de juro considerados significantes. A Sonaecom segue os princípios comuns adoptados pela Sonae atrás referidos na selecção e determinação dos instrumentos de cobertura do risco da taxa de juro.

Uma vez que a totalidade do endividamento do segmento de Telecomunicações (Nota 50) se encontra indexado a taxas variáveis, swaps de taxa de juro e outros derivados são utilizados como forma de protecção contra as variações dos fluxos de caixa futuros associados aos pagamentos de juros. Os swaps de taxa de juro contratados têm o efeito económico de converter os respectivos empréstimos associados a taxas variáveis para taxas fixas. Ao abrigo destes contratos, a Sonaecom acorda com terceiras partes (bancos) a troca, em períodos de tempo pré-determinados, da diferença entre o montante de juros calculados à taxa fixa contratada e à taxa variável da altura de refixação, com referência aos respectivos montantes nocionais acordados.

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.

### - Gestão de Investimentos

Os negócios abrangidos por este segmento de negócios estão expostos ao risco de taxa de juro decorrentes essencialmente dos empréstimos bancários ou de empréstimos remunerados recebidos dos accionistas 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 factores (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 Holding

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). A totalidade 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 zero cost collars ou 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 objectivo 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 actividades 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 actividade de cobertura da Sonae Holding não é considerada como uma actividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objectivos não especulativos e deverá respeitar rigorosamente os princípios atrás definidos.

### 3.4.2.) Análises de Sensibilidade

A análise de sensibilidade taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afectam 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 afectam 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 afectam 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 afectam 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 activos 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 0,75 pontos percentuais superiores, o resultado líquido consolidado antes de impostos da Sonae em 31 de Dezembro de 2010 seria inferior em cerca de 9 milhões de euros (em 31 de Dezembro de 2009 seria inferiores em cerca de 15 milhões euros). O capital próprio (incluindo interesses sem controlo e excluindo o resultado líquido) em resultado do efeito da variação da taxa de juro ao risco de taxa de juro em 31 de Dezembro de 2010 seria superior em cerca de 11,5 milhões de euros (em 31 de Dezembro de 2009 seria superior em cerca de 16 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 transacção (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 apenas exposta ao risco taxa de câmbio nas transacções relativas a aquisições de mercadorias em mercados internacionais 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 selecção 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 objectivo de minorar o impacto negativo ocasionado por variações nas responsabilidades em consequência dos processos de importação em divisas distintas do euro.

#### - Centros Comerciais

A actividade operacional de cada empresa incluída na consolidação é desenvolvida essencialmente no país em que opera e consequentemente a grande maioria das suas transacções 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.

#### - Telecomunicações

A Sonaecom 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, na Irlanda, 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 actividade operacional.

## - Gestão de Investimentos

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.

Relativamente ao negócio de Corretagem de Seguros, que é desenvolvido em diferentes áreas geográficas, quando há transacções 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.

## - Sonae Holding

A Sonae Holding enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transacção de taxa de câmbio decorrente de transacções comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efectuada a gestão do risco cambial com o objectivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transacções 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 2010 e de 2009 os montantes de activos e passivos (em euros) da Sonae registados em moeda diferente da moeda funcional da empresa eram os seguintes:

	Activos		Passivos	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Euro	-	-	2,638,431	926,516
Real Brasileiro	37,619,000	17,023,089	8,590,147	8,426,783
Libra Inglesa	169,272	693,369	4,011,888	3,812,122
Dólar Americano	10,564,112	684,629	9,464,524	7,266,004
Outras moedas	173,661	479,603	376,145	245,033

Os montantes acima apresentados apenas incluem activos 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. Dada a imaterialidade da exposição ao risco cambial por via dos activos e passivos monetários à data da demonstração da posição financeira não é 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 efectuados geralmente tendo em conta objectivos estratégicos, uma vez que a empresa não transacciona activamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na Nota 7.

Em 2007, a Sonae contratou um Total Return Swap (TRS), tendo por subjacente acções da Sonae Holding. Conforme explicado na Nota 23, o Total Return Swap não permitiu o desconhecimento destas acções próprias, e como tal, uma mudança na cotação das acções da Sonae Holding terá um impacto sobre os fluxos de tesouraria por meio do TRS. Se a cotação das acções da Sonae Holding tivesse sido 1% superior/inferior a Sonae teria recebimentos/pagamentos adicionais de 1 milhão de euros (em 31 de Dezembro de 2009 o efeito seria de 1,3 milhões de euros).

#### 4 EMPRESAS FILIAIS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

As empresas filiais incluídas na consolidação, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de Dezembro de 2010 e em 31 de Dezembro de 2009, são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido			
		31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
		Directo	Total	Directo	Total
Sonae - SGPS, S.A.	Maia	MÃE	MÃE	MÃE	MÃE
<b>Unidades de Retalho</b>					
Arat Inmuebles, SA	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Azulino Imobiliária, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
BB Food Service, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bertimóvel - Sociedade Imobiliária, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Best Offer - Prestação de Informações por Internet, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bikini, Portal de Mulheres, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bom Momento - Comércio Retalhista, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Canasta - Empreendimentos Imobiliários, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Carnes do Continente - Indústria e Distribuição Carnes, SA	a) Santarém	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Citorres - Sociedade Imobiliária, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, SA	a) Castelo de Paiva	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Continente Hipermercados, SA	a) Lisboa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Cumulativa - Sociedade Imobiliária, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2) Difusão - Sociedade Imobiliária, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Edições Book.it, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Efanor - Design e Serviços, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Estevão Neves - Hipermercados da Madeira, SA	a) Madeira	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Farmácia Selecção, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3) Fashion Division, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Fozimo - Sociedade Imobiliária, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Fozmassimo - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	a)	Maia	54,55%	54,55%	54,55%	54,55%
Fundo de Investimento Imobiliário Imosonae Dois	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Global S - Hipermercado, Lda	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Good and Cheap - Comércio Retalhista, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Hipotética - Comércio Retalhista, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonaerp – Retail Properties, SA	a)	Porto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Igimo - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Iginha - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imoconti - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imoestrutura - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imomuro - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imoresultado - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imosistema - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Infofield - Informática, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Just Sport - Comércio de Artigos de Desporto, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Marcas MC, zRT	a)	Budapeste (Hungria)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MJLF - Empreendimentos Imobiliários, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
MC - SGPS, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modalfa - Comércio e Serviços, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modalloop – Vestuário e Calçado, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modelo Continente Hipermercados, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modelo Hiper Imobiliária, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modelo Hipermercados Trading, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Modelo.com - Vendas p/Correspond., SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
NA - Comércio de Artigos de Desporto, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
NA - Equipamentos para o Lar, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Peixes do Continente - Indústria e Distribuição de Peixes, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pharmacontinente - Saúde e Higiene, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pharmaconcept – Actividades em Saúde, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Predicomercial - Promoção Imobiliária, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Selifa - Empreendimentos Imobiliários de Fafe, SA	a)	Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Sesagest - Proj.Gestão Imobiliária, SA	a) Porto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Socijofra - Sociedade Imobiliária, SA	a) Gondomar	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sociloures - Sociedade Imobiliária, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Soflorin, BV	a) Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Solaris Supermercados, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	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	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Investimentos, SGPS, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	SIAL Participações, Ltda	a) São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonae Retalho Espanha - Servicios Generales, SA	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1)	Sport Zone Canárias, SL	a) Tenerife (Espanha)	51,00%	51,00%	-	-
	Sonae Specialized Retail, SGPS, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sondis Imobiliária, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonvecap, BV	a) Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sport Zone - Comércio de Artigos de Desporto, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sport Zone Espanã - Comércio de Articulos de Deporte, SA	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Têxtil do Marco, SA	a) Marco de Canaveses	92,76%	92,76%	80,37%	80,37%
	Tlantic Portugal - Sistemas de Informação, SA	a) Maia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Tlantic Sistemas de Informação, Ltda	a) Porto Alegre (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Todos os Dias - Com. Ret. Expl. C. Comer., SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Valor N, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Well W - Electrodomésticos e Equipamentos, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten - Equipamento para o Lar, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Worten España Distribución, S.L.	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1)	Worten Canárias, SL	a) Tenerife (Espanha)	100,00%	100,00%	-	-
	Zippy – Comércio e Distribuição, SA	a) Matosinhos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Zippy - Comércio Y Distribución, SA	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Telecomunicações</b>						
	Be Artis - Concepção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA	a) Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Be Towering – Gestão de Torres de Telecomunicações, SA	a) Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Cape Technologies Limited	a)	Dublin (Irlanda)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Digitmarket - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia	75,10%	40,96%	75,10%	40,72%
	Lugares Virtuais, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	M3G - Edições Digitais, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Magma - Operação de Titularização de Créditos	c)	Portugal	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Mainroad Serviços em Tecnologias de Informação, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Miauger - Org. Gestão Leilões Electrónicos, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
4)	Optimus - Comunicações, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
1)	PCJ-Público, Comunicação e Jornalismo, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	-	-
	Per-Mar - Sociedade de Construções, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Praesidium Services Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Público - Comunicação Social, SA	a)	Porto	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Saphety Level - Trusted Services, SA	a)	Maia	86,99%	47,45%	86,99%	47,17%
	Sonaecom BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Sonae Telecom, SGPS, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
1)	Sonaecom - Sistemas de Información España, SL	a)	Madrid	100,00%	54,54%	-	-
	Sonaecom, SGPS, SA	a)	Maia	55,69%	54,54%	55,12%	54,23%
	Sonaetelecom, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
5)	Sontária - Empreendimentos Imobiliários, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	100,00%
	Tecnológica Telecomunicações, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	54,49%	99,99%	54,17%
	We Do Consulting - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	We Do Brasil Soluções Informáticas, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,91%	54,49%	99,91%	54,28%
	We Do Poland Sp.Z.o.o.	a)	Posnan (Polónia)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	We Do Technologies Americas, Inc.	a)	Miami (EUA)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	We Do Technologies Australia PTY Limited	a)	Austrália	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	We Do Technologies BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
	We Do Technologies Chile, SpA	a)	Santiago (Chile)	100,00%	54,54%	-	-
	We Do Technologies Egypt Limited Liability Company	a)	Cairo (Egipto)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%

	We Do Technologies Mexico S. de RL	a)	Cidade do México	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%
1)	We Do Technologies Panamá SA	a)	Cidade do Panamá	100,00%	54,54%	-	-
1)	We Do Technologies Singapore PTE. LDT	a)	Singapura	100,00%	54,54%	-	-
	We Do Technologies (UK) Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	54,54%	100,00%	54,23%

#### Gestão de Investimentos

	ADD Avaliações Engenharia de Avaliações e Perícias, Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	ADDmakler Administração e Corretagem de Seguros, Ltda	a)	Brasil	99,98%	50,00%	99,98%	50,00%
	ADDmakler Administradora, Corretora de Seguros Partic. Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Fontana Corretora de Seguros Ltda	a)	Brasil	99,99%	50,01%	99,99%	50,01%
	Herco Consultoria de Risco e Corretora de Seguros, Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	Larim Corretora de Resseguros Ltda	a)	Brasil	99,99%	50,01%	99,99%	50,01%
	Lazam/mds Correctora Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	MDS - Corretor de Seguros, SA	a)	Porto	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	MDS, SGPS, SA	a)	Maia	50,01%	50,01%	50,01%	50,01%
	MDS Consultores, SA	a)	Maia	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	Miral Administração e Corretagem de Seguros, Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
6)	Modelo Continente Seguros - Sociedade Mediação, SA	a)	Porto	100,00%	50,01%	100,00%	87,50%
	Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, SA	b)	Maia	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
7)	Quorum Corretora de Seguros, Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,01%	-	-
	RSI Corretora de Seguros, Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
	Terra Nossa Corretora de Seguros, Ltda	a)	Brasil	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%

#### Outras

	Libra Serviços, Lda	a)	Funchal	100,00%	100,00%	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	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Sonaegest-Soc.Gest.Fundos Investimentos, SA	a)	Maia	80,00%	70,00%	80,00%	70,00%
	Sontel, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

- 1) Filiais constituídas no exercício;
  - 2) Filial alienada no exercício;
  - 3) Ex - Inventory - Acessórios de Casa, SA;
  - 4) Ex - Sonaecom - Serviços de Comunicação, SA;
  - 5) Filial transferida das Unidades de Retalho para as Telecomunicações;
  - 6) Filial transferida das Unidades de Retalho para a Gestão de Investimentos;
  - 7) Filial adquirida no exercício;
- a) Controlo detido por maioria dos votos;
  - b) Controlo detido por maioria dos membros dos órgãos de administração;
  - c) Controlo determinado ao abrigo da SIC 12 - Entidades de Finalidades Especiais.

Estas empresas filiais foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral, conforme indicado na Nota 2.2.a).

## 5 EMPRESAS CONTROLADAS CONJUNTAMENTE

As empresas controladas conjuntamente, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de Dezembro de 2010 e em 31 de Dezembro de 2009 são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido				
		31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009		
		Directo	Total	Directo	Total	
<b>Centros Comerciais</b>						
	3DO Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	3DO Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	3shoppings - Holding, SGPS, SA	Maia	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
1)	Adlands BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	-	-
	Aegean Park, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Airone - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	ALEXA Administration GmbH	Berlim (Alemanha)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	ALEXA Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
2)	Alexa Asset GmbH & Co	Dusseldorf (Alemanha)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	ALEXA Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Algarveshopping - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
3)	ARP Alverca Retail Park, SA	Maia	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Arrábidashopping - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Avenida M-40, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
4)	Beralands BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Cascaishopping - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Cascaishopping Holding I, SGPS, SA	Maia	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
5)	CCCB Caldas da Rainha - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Centro Colombo - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Centro Vasco da Gama - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
6)	Clérigoshopping - Gestão do Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Coimbrashopping - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Colombo Towers Holding, BV	The Hague (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Craiova Mall BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	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%
	El Rosal Shopping, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	70,00%	35,00%
	Estação Viana - Centro Comercial, SA	Viana do Castelo	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Freccia Rossa - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Fundo I.I . Parque Dom Pedro Shopping Center, SA	São Paulo (Brasil)	50,00%	3,99%	50,00%	3,99%
	Fundo Investimento Imob. Shopping Parque D. Pedro Shopping, SA	São Paulo (Brasil)	100,00%	21,27%	100,00%	21,25%
	Gaiashopping I - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Gaiashopping II - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Gli Orsi 1 Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Guimarãeshopping - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Harvey Dos Iberica, SL	Madrid (Espanha)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Le Terrazze – Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Iberian Assets, SA	Madrid (Espanha)	49,78%	12,48%	49,78%	12,48%
	Inparsa - Gestão de Galeria Comerc., SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Ioannina Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	KLC Holdings XII, SA	Luxemburgo	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	La Farga - Shopping Centre, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	12,48%	100,00%	12,48%
	Larissa Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
8) 9)	LCC Leiriashopping – Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	Lembo Services Ltd	Chipre	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Loop 5 - Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Luz del Tajo - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Luz del Tajo, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Madeirashopping - Centro Comercial, SA	Funchal (Madeira)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Maiashopping - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
10)	MC Property Management, SA	Atenas (Grécia)	75,00%	18,75%	75,00%	18,75%
	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	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	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Park Avenue Development of Shopping Centers, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Parque Atlântico Shopping - Centro Comercial SA	Ponta Delgada (Açores)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Parque D. Pedro 1, BV Sarl	Luxemburgo	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
7)	Parque D. Pedro 2, BV Sarl	Luxemburgo	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Parque de Famalicão - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Parque Principado, SL	Madrid (Espanha)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Pátio Boavista Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Pátio Goiânia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Pátio Londrina Empreendimentos e Participações, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Pátio Penha Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	99,99%	23,91%
	Pátio São Bernardo Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Pátio Sertório Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Pátio Uberlândia Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Plaza Eboli - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Plaza Eboli, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Plaza Mayor Holding, SGPS, SA	Maia	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	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)	75,00%	18,79%	75,00%	18,79%
	Ploi Mall BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Pridelease Investments, Ltd	Cascais	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project 4, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project SC 1, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Project SC 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	Project Sierra 1 - Shopping Centre, GmbH	Viena (Áustria)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 6, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 7 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 8 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 9 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 10 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	Project Sierra Brazil 1, 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 3 (three), 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 Germany Shopping Centre 1 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Germany Shopping Centre 2 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Italy 1 - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Italy 2 - Development of Shopping Centres, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Italy 3 - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Italy 5 - Development of Shopping Centres Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	Project Sierra One Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	Project Sierra Portugal IV - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	Project Sierra Portugal V - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	Project Sierra Portugal VII - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Portugal VIII - Centro Comercial, SA	Maia	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 Spain 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 3 - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Project Sierra Spain 3, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 6 - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 6, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 7 - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 7, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Three Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Two Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	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%
	S.C. Microcom Doi Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SC Aegean, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	SC Mediterranean Cosmos, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	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%
	Sierra Asset Management - Gestão de Activos, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Brazil 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
11)	Sierra Central, S.A.S.	Santiago de Cali (Colômbia)	50,00%	25,00%	-	-
	Sierra Charagionis Development of Shopping Centers, SA	Atenas (Grécia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sierra Charagionis Property Management, SA	Atenas (Grécia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sierra Corporate Services - Apoio à Gestão, SA	Lisboa	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Corporate Services Holland, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Development of Shopping Centres Greece, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments - Serviços de Promoção Imobiliária, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments Germany GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
12)	Sierra Berlin Holding BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments Iberia 1, Promoção Imobiliária, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments Italy, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments Romania SRL	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments Spain - Promociones de Centros Comerciales, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments, SGPS, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Sierra Enplanta, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings, BV	Amesterdão (Holanda)	50,10%	25,05%	50,10%	25,05%
	Sierra GP, Limited	Guernesey (U.K.)	100,00%	49,99%	100,00%	49,99%
	Sierra Investimentos Brasil Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	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	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Italy Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management Germany, GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
6)	Sierra Management II - Gestão de Centros Comerciais, SA	Lisboa	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management Italy, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
6)	Sierra Management New Tech.Bus. - Serv.Comu.CC, SA	Lisboa	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management Portugal - Gestão de Centros Comerciais, SA	Lisboa	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management Spain - Gestión de Centros Comerciales, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management, SGPS, SA	Maia	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Property Management Greece, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Property Management, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sonae Sierra Brasil, SA	São Paulo (Brasil)	95,79%	23,95%	95,20%	23,91%
	Sonae Sierra Brazil, BV Sarl	Luxemburgo	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sonae Sierra, SGPS, SA	Maia	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	SPF - Sierra Portugal	Luxemburgo	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
7)	SRP - Parque Comercial de Setúbal, SA	Maia	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Torre Ocidente - Imobiliária, SA	Maia	50,00%	12,50%	50,00%	12,50%
	Unishopping Administradora, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	23,95%	100,00%	23,91%
	Unishopping Consultoria Imobiliária, Ltda	São Paulo (Brasil)	99,98%	23,95%	99,98%	23,91%
	Valecenter, Srl	Milão (Itália)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Via Catarina - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Vuelta Omega, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Weierstadt Shopping BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Zubiarte Inversiones Inmobiliarias, SA	Madrid (Espanha)	49,83%	12,48%	49,83%	12,48%

**Telecomunicações**

Unipress - Centro Gráfico, Lda	Vila Nova de Gaia	50,00%	27,27%	50,00%	27,11%
--------------------------------	-------------------	--------	--------	--------	--------

**Gestão de Investimentos**

11)	MDS Auto – Mediação de Seguros, SA	Porto	50,00%	25,01%	-	-
	Equador & Mendes - Agência de Viagens e Turismo, Lda	Lisboa	50,00%	37,50%	50,00%	37,50%
	Marcas do Mundo - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda	Lisboa	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Movimentos Viagens - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda	Lisboa	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Nova Equador Internacional, Agência de Viagens e Turismo, Lda	Lisboa	50,00%	37,50%	50,00%	37,50%
	Puravida - Viagens e Turismo, Lda	Lisboa	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Nova Equador P.C.O. e Eventos, Sociedade Unipessoal, Lda	Lisboa	50,00%	37,50%	50,00%	37,50%
	Raso SGPS, SA	Lisboa	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Raso - Viagens e Turismo, SA	Lisboa	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Viagens y Turismo de Geotur España, S.L.	Madrid (Espanha)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%

- 1) Filiais constituídas no exercício;
- 2) Alienação de acções representativas de 91% do capital social em 15 de Fevereiro de 2010, passando a partir dessa data a incluí-la como associada registada pelo método da equivalência patrimonial pelo facto de a Sonae Sierra manter a gestão do Shopping;
- 3) Ex - Project Sierra Portugal I – Centro Comercial, SA;
- 4) Ex - Project Sierra 5, BV;
- 5) Ex - Project Sierra Portugal II - Centro Comercial, SA;
- 6) Filial fusionada na Sierra Management Portugal - Gestão de Centros Comerciais, SA;
- 7) Filial liquidada no exercício;
- 8) Ex - Project Sierra Portugal VI - Centro Comercial, SA;
- 9) Alienação a 27 de Setembro de 2010 da totalidade das acções representativas da participação financeira ao fundo de investimentos - Sierra Portugal Real Estate (SPF), passando a ser consolidada pelo método da equivalência patrimonial;
- 10) Filial alienada no exercício.
- 11) Filial adquirida no exercício, anteriormente denominada Coral, SA;
- 12) Ex - Sierra Developments Germany Holding, BV.

Estas empresas foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação proporcional, conforme indicado na Nota 2.2.b).

Os valores agregados, correspondentes às percentagens de detenção das empresas controladas conjuntamente incluídas pelo método proporcional nas demonstrações consolidadas do exercício podem ser resumidos como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Activos não correntes	4,795,927,878	4,508,730,523
Activos correntes	402,831,446	256,002,590
Passivos não correntes	1,630,182,262	1,652,852,079
Passivos correntes	480,960,660	375,513,257
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Proveitos	372,321,960	218,136,156
Custos	358,528,258	304,508,331

Adicionalmente, na Nota 50 a informação relativa a Centros Comerciais corresponde aos contributos das empresas acima referidas deste segmento para as demonstrações financeiras consolidadas, as quais são integradas pelo método proporcional.

## 6 INVESTIMENTOS EM ASSOCIADAS

As empresas associadas, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de Dezembro de 2010 e de 31 de Dezembro de 2009 são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido				Valor de Balanço	
		31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009		31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
		Directo	Total	Directo	Total		
<b>Unidades de Retalho</b>							
Sempre a Postos - Produtos Alimentares e Utilidades, Lda	Lisboa	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	1.246.672	1.551.585
1) Mundo Vip - Operadores Turísticos, SA	Lisboa	33,34%	33,34%	-	-	1.101.337	-
<b>Centros Comerciais</b>							
2) 8ª Avenida Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	23,75%	100,00%	21,00%	-	-
3) Alexa Asset GmbH & Co	Dusseldorf	9,00%	2,25%	-	-	3.550.247	-
2) Arrábidasshopping - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	11,88%	50,00%	10,50%	-	-
Campo Limpo Lda	S. Paulo	20,00%	4,79%	20,00%	5,00%	2.305.574	1.712.614
2) Gaiashopping I - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	11,88%	50,00%	10,50%	-	-
2) Gaiashopping II - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	11,88%	50,00%	10,50%	-	-
2) Loureshopping - Centro Comercial, SA	Maia	100,00%	23,75%	100,00%	21,00%	-	-
4) Mediterranean Cosmos Shop. Centre Investments, SA	Atenas (Grécia)	39,90%	5,00%	39,90%	5,00%	-	3.376.307
2) 5) PORTCC - Portimãoshopping - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	11,88%	50,00%	10,50%	-	-
2) Rio Sul - Centro Comercial, SA	Lisboa	50,00%	11,88%	50,00%	10,50%	-	-
2) Serra Shopping - Centro Comercial, SA	Covilhã	50,00%	11,88%	50,00%	10,50%	-	-
2) 6) ALBCC - Albufeirashopping - Centro Comercial, SA	Maia	50,00%	11,88%	50,00%	10,50%	-	-
2) 7) 8) LCC LeiriaShopping Centro Comercial SA	Maia	100,00%	23,75%	-	-	-	-
SPF - Sierra Portugal Real estate, Sarl	Luxemburgo	47,50%	23,75%	42,00%	21,00%	41.872.289	32.013.766
<b>Telecomunicações</b>							
SIRS - Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, SA	Porto	45,00%	24,54%	45,00%	24,40%	-	-
<b>Gestão de Investimentos</b>							
9) Cooper Gay Swett & Crawford Ltd	U.K.	25,10%	12,55%	32,12%	16,06%	19.955.347	35.995.121
<b>Total</b>						<b>70.031.466</b>	<b>74.649.393</b>

- 1) Associada adquirida em 29 de Dezembro de 2010;
- 2) Os valores nulos de participação resultam da aplicação do método da equivalência patrimonial ao consolidado do Sierra Portugal Real Estate que detém estas participações;

- 3) Alienação de acções representativas de 91% do capital social em 15 de Fevereiro de 2010, passando a partir dessa data a incluí-la como associada registada pelo método da equivalência patrimonial pelo facto de a Sonae Sierra manter a gestão do Shopping. No momento da alteração do método de consolidação os interesses retidos foram registados pelo seu justo valor;
- 4) Associada alienada no exercício;
- 5) Ex - Oeste Retail Park - Gestão de G.Comer., SA;
- 6) Ex - Sol Retail Park - Gestão de G. Comerc., SA;
- 7) Ex-Proj.Sierra Portugal VI-C.Comercial, S.A;
- 8) Alienação a 27 de Setembro de 2010 da totalidade das acções representativas da participação financeira ao fundo de investimentos - Sierra Portugal Real Estate (SPF), passando a ser consolidada pelo método da equivalência patrimonial;
- 9) Ex – Golden Marquee Limited empresa resultante da fusão da Cooper Gay (Holding) Limited com a Sweet & Crawford Group Inc.

Os valores agregados dos principais indicadores financeiros destas associadas, em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, podem ser resumidos como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Total de Activos	1,296,791,695	845,744,918
Total de Passivos	1,002,483,753	608,521,167
Proveitos	371,148,370	194,580,395
Custos	336,364,379	206,996,722

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o movimento ocorrido no valor dos investimentos em associadas, foi o seguinte:

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento
<b>Investimentos em associadas</b>						
Saldo em 1 de Janeiro	33,224,083	41,425,310	74,649,393	105,402,825	37,260,670	142,663,495
Aumento de capital em associadas	12,549,455	1,831,913	14,381,368	6,955,606	-	6,955,606
Aquisições durante o exercício	1,101,337	-	1,101,337	-	-	-
Alienações durante o exercício	(3,332,809)	-	(3,332,809)	(1,718,550)	-	(1,718,550)
Redução de capital em associadas	(2,310,176)	-	(2,310,176)	(733,808)	-	(733,808)
Mudança de método de consolidação (Nota 8)	1,366,260	190,680	1,556,940	(69,027,699)	(1,439,401)	(70,467,100)
Diferenças de consolidação apuradas no exercício	(1,101,337)	1,101,337	-	-	-	-
Equivalência patrimonial						
Efeito em perdas relativas a associadas	(3,817,125)	-	(3,817,125)	(5,365,399)	-	(5,365,399)
Outros efeitos em resultados	362,060	-	362,060	-	-	-
Dividendos distribuídos	(893,752)	-	(893,752)	-	-	-
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	(1,003,425)	(2,701,585)	(3,705,010)	(2,288,892)	5,604,041	3,315,149
Transferências	(7,960,760)	-	(7,960,760)	-	-	-
	<u>28,183,811</u>	<u>41,847,655</u>	<u>70,031,466</u>	<u>33,224,083</u>	<u>41,425,310</u>	<u>74,649,393</u>

O efeito em capitais próprios resulta fundamentalmente do efeito de conversão cambial das empresas com moeda funcional diferente do euro.

O valor de aumento de capital em associadas respeita ao aumento de capital ocorrido na SPF – Sierra Portugal Real Estate, SARL durante o exercício. O Grupo participou neste aumento de capital por uma percentagem superior à que detinha nesta associada, resultando daqui um aumento de 2,75pp na percentagem de participação.

O efeito de Goodwill registado em capital próprio corresponde ao impacto da actualização cambial que é registado directamente em reservas de conversão.

O montante registado na rubrica de 'transferências' inclui a distribuição efectuada pela associada Cooper Gay Holding, Lda sob a forma de IPO Loan Notes, em data prévia à aquisição por parte daquela associada da Sweet & Crawford e alteração da sua denominação (alínea g) acima).

Em 2009 o valor relativo à mudança do método de consolidação corresponde a (i) aquisição do Fundo Investimento Imobiliário Fechado Imosedo e (ii) aquisição das participações nas empresas da área de seguros no Brasil (Lazam).

## 7 EMPRESAS DO GRUPO, EMPRESAS CONTROLADAS CONJUNTAMENTE, EMPRESAS ASSOCIADAS EXCLUÍDAS DA CONSOLIDAÇÃO E OUTROS INVESTIMENTOS NÃO CORRENTES

As empresas do Grupo e associadas excluídas da consolidação e outros investimentos não correntes, suas sedes sociais, proporção de capital detido e valor da demonstração da posição financeira em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido				Valor de Balanço	
		31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009		31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
		Directo	Total	Directo	Total		
<b>Unidades de Retalho</b>							
Dispar - Distrib. de Participações, SGPS, SA	Lisboa	7.14%	7.14%	7.14%	7.14%	4,988	4,988
Insko - Insular de Hipermerc., SA	Ponta Delgada	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	748,197	748,197
<b>Centros Comerciais</b>							
Ercasa Cogeneracion SA	Grancasa (Espanha)	10.00%	1,25%	10.00%	1,25%	23,949	23,949
<b>Telecomunicações</b>							
Altitude, SGPS, SA	Lisboa	11.54%	6.26%	11.54%	6.23%	-	1,000,000
Lusa - Agên. de Notícias de Portugal, SA	Lisboa	1.38%	0.75%	1.38%	0.88%	197,344	197,344
Outros investimentos						42,493,582	16,153,014
Total (Nota 14)						<u>43,468,060</u>	<u>18,127,492</u>

Em 31 de Dezembro de 2010 estão incluídos em "Outros investimentos":

- 33.732.640 euros, 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;

Embora de acordo com os prazos definidos contratualmente a Escrow Account já devesse ter sido libertada pelo comprador, a mesma ainda não o foi pelo facto de existirem alguns pontos de divergência quanto à utilização da referida Escrow account, nomeadamente quanto à possibilidade ou não de retenção da Escrow account para processos fiscais em curso ainda não decididos (Nota 34). É entendimento do Conselho de Administração, consubstanciado em opiniões legais de advogados brasileiros e portugueses, que a razão assiste à Sonae, facto pelo qual é convicção do mesmo que este montante será na sua totalidade recebido, existindo meios legais que poderão ser accionados de forma a obrigar a contraparte a autorizar o reembolso da Escrow account, decorrendo negociação para que tal montante possa ser recuperado em breve. O montante em questão foi reclassificado para activo não corrente dado que não é perspectiva que o montante seja realizado no prazo de 12 meses; e

- 6.806.000 euros (13.778.000 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos ao activo registado correspondente à valorização das acções Sonae Capital, SGPS, SA as quais se encontram registadas a justo valor..

Adicionalmente, com excepção dos investimentos acima indicados, todos os restantes estão registados ao custo de aquisição deduzido de perdas por imparidade, atendendo ao facto de que se tratam de investimentos em acções não cotadas e cujo justo valor não foi estimado por não ser mensurável de forma fiável.

## 8 ALTERAÇÕES OCORRIDAS NO PERÍMETRO DE CONSOLIDAÇÃO

8.1 As principais aquisições de empresas ocorridas no exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 foram as seguintes (Nota 4 e 5):

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido	
		À data da aquisição	
		Directo	Total
<b>Gestão de Investimentos</b>			
Quorum Corretora de Seguros, Ltda	Brasil	100.00%	50.01%
Coral, SA	Porto	50.00%	25.01%

As aquisições acima mencionadas tiveram o seguinte impacto nas demonstrações financeiras consolidadas em 31 de Dezembro de 2010:

	Data de aquisição	31.Dezembro.2010
	Gestão de Investimentos	Gestão de Investimentos
Activos líquidos adquiridos		
Activos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 10)	826.227	805.450
Outros activos	1.319.952	856.057
Caixa e equivalentes a caixa	176.628	327.712
Impostos diferidos passivos	(6.007)	(4.002)
Outros passivos	(665.522)	(708.601)
	<u>1.651.278</u>	<u>1.276.616</u>
Goodwill (Nota 13)	6.993.789	
	<u>8.645.067</u>	
Custo de aquisição		
Pagamentos efectuados	3.452.022	
Valores em dívida	5.193.045	
	<u>8.645.067</u>	
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição		
Pagamentos efectuados	3.452.022	
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos	(176.628)	
	<u>3.275.394</u>	

8.2 As principais alienações de empresas ocorridas no exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 foram as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido	
		À data de alienação	
		Directo	Total
<b>Centros Comerciais</b>			
Alexa Asset GmbH & Co KG	Maia	50.00%	25.00%
LCC Leiriashopping – Centro Comercial, SA	Maia	50.00%	50.00%
MC Property Management, SA	Atenas (Grécia)	75.00%	18.75%
<b>Imobiliário do Retalho</b>			
Difusão- Sociedade Imobiliária, SA	Maia	100.00%	100.00%

Os efeitos da alienação podem ser analisados como segue:

	Centros Comerciais	Imobiliário do Retalho
<b>Activos líquidos alienados</b>		
Activos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 10 e 11)	331	25.630.907
Propriedades de investimento (Nota 12)	124.878.888	-
Outros activos	1.710.012	1.775.422
Caixa e equivalentes a caixa	4.181.672	258.238
Empréstimos	(23.589.099)	-
Impostos diferidos (Nota 21)	(2.033.525)	(509.307)
Outros passivos	(71.148.004)	(26.012.427)
	34.000.275	1.142.833
Transferência para investimentos em associadas (Nota 6)	(1.556.941)	-
Goodwill (Nota 13)	2.118.857	-
Suprimentos, operações de tesouraria e encargos financeiros	13.544.100	25.166.711
Custos com a alienação	-	644.896
Interesses sem controlo	(46.732)	-
Ganho/(Perda) na alienação	(974.021)	6.423.734
Preço da alienação	47.085.538	33.378.174
	44.717.723	33.378.174
Recebimentos efectivados	44.717.723	33.378.174
Montantes a receber no futuro (Nota 15)	2.367.815	-
	47.085.538	33.378.174
<b>Fluxo de caixa líquido decorrente da alienação</b>		
Recebimentos efectivados	44.717.723	33.378.174
Recebimentos efectivados relativos a suprimentos e encargos financeiros	-	375.262
Pagamentos de custos já efectivados	-	(644.896)
Caixa e equivalentes a caixa alienados	(4.181.672)	(258.238)
	40.536.051	32.850.302

Em 15 de Fevereiro de 2010 a Sonae, através da entidade controlada conjuntamente ALEXA Shopping Centre GmbH (“Alexa Shopping”), alienou a terceiros 91% da participação que detinha na empresa ALEXA Asset GmbH & Co, KG (“Alexa KG”) (empresa detentora do centro comercial “Alexa”). Em virtude de se ter perdido o controlo conjunto do Alexa KG, esta participada deixou de ser integrada nas demonstrações financeiras consolidadas pelo método proporcional passando após a transacção a ser mensurada pelo método de equivalência patrimonial, dado existir influência significativa na mesma.

Em Setembro de 2010 a Sierra Investments Holding BV (pertencente em 50% à Sonae) vendeu 100% da participação na LCC Leiria Shopping – Centro Comercial, SA à associada SPF - Sierra Portugal Real Estate (“SPF”).

A entidade acima referida, do imobiliário do retalho, detém um imóvel o qual se manteve a ser utilizado pelo grupo após a respectiva alienação através de um acordo de locação operacional com um prazo inicial de 20 anos sendo possíveis determinadas prorrogações de prazo.

### 8.3 Alterações à alocação de justo valor da concentração de actividades empresariais efectuadas no exercício anterior

Tendo em consideração que o processo de aquisição da Lazam/MDS apenas foi concluído no segundo semestre de 2009 e que foi necessário re-expressar para IFRS as demonstrações financeiras das suas subsidiárias adquiridas, não foi concluído o processo de imputação do justo valor nos activos, passivos e passivos contingentes adquiridos, nomeadamente no que respeita a activos intangíveis adquiridos e não reconhecidos até 31 de Dezembro de 2009. Tal exercício foi concluído durante o período findo em 30 de Junho de 2010, reportado a 30 de Junho de 2009, e encontra-se reflectido nos novos referenciais apresentados conforme previsto pelas Normas Internacionais de Relato Financeiro.

Os impactos da atribuição do justo valor podem ser analisados como segue:

	Data aquisição		Total Ajustado	Publicado 31.12.2009
	Valor Contabilístico	Imputação Justo Valor		
Activos líquidos adquiridos				
Activos tangíveis e intangíveis (Nota 11)	3,235,540	27,276,799	30,512,339	3,235,540
Outros activos correntes	2,776,129	-	2,776,129	2,776,129
Caixa e equivalentes de caixa	1,951,125	-	1,951,125	1,951,125
Impostos diferidos	-	(9,881,583)	(9,881,584)	-
Empréstimos	(74,063)	-	(74,063)	(74,063)
Outros passivos	(28,740,040)	-	(28,740,040)	(28,740,041)
	<u>(20,851,309)</u>	<u>17,395,216</u>	<u>(3,456,094)</u>	<u>(20,851,310)</u>
Goodwill (Nota 13)		(16,347,045)	34,935,602	51,282,647
Transferências de investimentos em associadas		-	(9,082,673)	(9,082,673)
Interesses sem controlo		-	7,919,350	7,919,350
Preço de aquisição		<u>1,048,171</u>	<u>30,316,185</u>	<u>29,268,014</u>
Pagamentos efectuados			29,268,014	29,268,014
Valor a pagar - acerto preço aquisição			<u>1,048,171</u>	-
			<u>30,316,185</u>	<u>29,268,014</u>
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição				
Pagamentos efectuados			29,268,014	29,268,014
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos			<u>(1,951,125)</u>	<u>(1,951,125)</u>
			<u>27,316,889</u>	<u>27,316,889</u>

À data de 30 de Junho de 2010, a alocação do preço de compra foi alterada, tendo sido atribuído o montante de 72.987.145 reais à carteira de clientes, a qual foi registada na rubrica "Activos fixos intangíveis" e que se encontra a ser amortizada por um período de 12 anos, a à qual se encontram associados passivos por impostos diferidos no montante de 24.815.629 reais. Após esta alocação, o valor do Goodwill cifrou-se em 87.343.364 reais. A valorização do activo foi efectuada tomando por base a rentabilidade expectável da carteira de clientes existente à data de aquisição considerando uma taxa de crescimento de receita de 3,7%, uma taxa de rotação de clientes ("churn") de 5% e uma taxa de actualização financeira de 12,8%.

## 9 CLASSES DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Os instrumentos financeiros, de acordo com as políticas descritas na Nota 2.13, foram classificados como segue:

### Activos financeiros

	Notas	Activos registados a justo valor por resultados (Nota 27)	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Derivados de cobertura (Nota 27)	Sub-total	Activos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
<b>A 31 de Dezembro de 2010</b>								
<b>Activos não correntes</b>								
Outros investimentos	7 e 14	-	33,732,637	9,735,423	-	43,468,060	-	43,468,060
Outros activos não correntes	15	-	40,299,923	-	423,774	40,723,697	14,975,603	55,699,300
		-	74,032,560	9,735,423	423,774	84,191,757	14,975,603	99,167,360
<b>Activos correntes</b>								
Clientes	17	-	187,215,679	-	-	187,215,679	-	187,215,679
Outras dívidas de terceiros	18	-	147,909,201	-	-	147,909,201	-	147,909,201
Investimentos	14	-	15,195,954	-	457,160	15,653,114	-	15,653,114
Caixa e equivalentes de caixa	22	-	247,592,050	-	-	247,592,050	-	247,592,050
		-	597,912,883	-	457,160	598,370,043	-	598,370,043
		-	671,945,444	9,735,423	880,934	682,561,801	14,975,603	697,537,404

### A 31 de Dezembro de 2009

<b>Activos não correntes</b>								
Outros investimentos	7 e 14	-	-	18,127,492	-	18,127,492	-	18,127,492
Outros activos não correntes	15	-	15,088,439	-	12,991	15,101,430	6,074,882	21,176,312
		-	15,088,439	18,127,492	12,991	33,228,922	6,074,882	39,303,804
<b>Activos correntes</b>								
Clientes	17	-	208,066,473	-	-	208,066,473	-	208,066,473
Outras dívidas de terceiros	18	-	163,392,565	-	-	163,392,565	-	163,392,565
Investimentos	14	365,122	57,313,909	-	-	57,679,031	-	57,679,031
Caixa e equivalentes de caixa	22	-	172,229,871	-	-	172,229,871	-	172,229,871
		365,122	601,002,819	-	-	601,367,941	-	601,367,941
		365,122	616,091,258	18,127,492	12,991	634,596,863	6,074,882	640,671,745

### Passivos financeiros

	Notas	Passivos registados a justo valor por resultados (Nota 27)	Derivados de cobertura (Nota 27)	Passivos financeiros registados pelo custo amortizado	Sub-total	Passivos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
<b>A 31 de Dezembro de 2010</b>							
<b>Passivos não correntes</b>							
Empréstimos bancários	25	-	-	1.127.675.560	1.127.675.560	-	1.127.675.560
Empréstimos obrigacionistas	25	-	-	1.651.984.347	1.651.984.347	-	1.651.984.347
Credores por locação financeira	25	-	-	26.468.295	26.468.295	-	26.468.295
Outros empréstimos	25	-	33.272.397	550.174	33.822.571	-	33.822.571
Outros passivos não correntes	28	-	-	177.788.023	177.788.023	3.571.097	181.359.120
		-	33.272.397	2.984.466.399	3.017.738.796	3.571.097	3.021.309.893
<b>Passivos correntes</b>							
Empréstimos bancários	25	-	-	164.752.318	164.752.318	-	164.752.318
Empréstimos obrigacionistas	25	-	-	89.500.420	89.500.420	-	89.500.420
Credores por locação financeira	25	-	-	4.932.664	4.932.664	-	4.932.664
Outros empréstimos	25	76.618	5.168.762	33.466	5.278.846	-	5.278.846
Fomecedores	31	-	-	1.264.689.283	1.264.689.283	-	1.264.689.283
Outras dívidas a terceiros	32	-	-	190.291.337	190.291.337	-	190.291.337
		76.618	5.168.762	1.714.199.488	1.719.444.868	-	1.719.444.868
		76.618	38.441.159	4.698.665.887	4.737.183.664	3.571.097	4.740.754.761

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Nota	Passivos registados a justo valor por resultados (Nota 27)	Derivados de cobertura (Nota 27)	Passivos financeiros registados pelo custo amortizado	Sub-total	Passivos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
<b>A 31 de Dezembro de 2009</b>							
<b>Passivos não correntes</b>							
Empréstimos bancários	25	-	-	1,208,324,810	1,208,324,810	-	1,208,324,810
Empréstimos obrigacionistas	25	-	-	1,671,134,222	1,671,134,222	-	1,671,134,222
Credores por locação financeira	25	-	-	29,357,393	29,357,393	-	29,357,393
Outros empréstimos	25	-	34,584,190	586,519	35,170,709	-	35,170,709
Outros passivos não correntes	28	-	-	206,187,331	206,187,331	34,080,072	240,267,403
		-	34,584,190	3,115,590,275	3,150,174,465	34,080,072	3,184,254,537
<b>Passivos correntes</b>							
Empréstimos bancários	25	-	-	232,966,928	232,966,928	-	232,966,928
Empréstimos obrigacionistas	25	-	-	64,848,660	64,848,660	-	64,848,660
Credores por locação financeira	25	-	-	7,803,032	7,803,032	-	7,803,032
Outros empréstimos	25	79,039	7,823,283	33,466	7,935,788	-	7,935,788
Fornecedores	30	-	-	1,220,401,450	1,220,401,450	-	1,220,401,450
Outras dívidas a terceiros	31	-	-	254,854,646	254,854,646	-	254,854,646
		79,039	7,823,283	1,780,908,182	1,788,810,504	-	1,788,810,504
		79,039	42,407,473	4,896,498,457	4,938,984,969	34,080,072	4,973,065,041

A 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 os instrumentos financeiros registados a justo valor por resultados são apenas os derivados que não se qualificam como de cobertura (Nota 27).

## 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:

Nível 1: o justo valor é determinado com base em preços de mercado activo;

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.

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
<b>Activos financeiros mensurados a justo valor</b>						
Investimentos	6.806.000	457.160	-	13.778.000	365.122	-
Derivados	-	423.774	-	-	12.991	-
	6.806.000	880.934	-	13.778.000	378.113	-
<b>Passivos financeiros mensurados a justo valor</b>						
Derivados	-	38.517.777	-	-	42.486.512	-
	-	38.517.777	-	-	42.486.512	-

## 10 ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o movimento ocorrido no valor dos activos fixos tangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento transporte	Equipamento administrativo	Outros activos fixos tangíveis	Activos fixos tangíveis em curso	Total activos fixos tangíveis
<b>Activo bruto:</b>							
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009</b>	1,742,490,487	1,614,278,960	19,723,618	263,704,223	37,865,229	283,948,037	3,962,010,554
Investimento	13,949,905	10,872,945	802,676	17,961,269	226,473	370,033,084	413,846,352
Aquisições de filiais	94,389,008	1,326,170	258,281	1,225,668	54,726	52,149,670	149,403,523
Desinvestimento	(7,900,878)	(25,046,955)	(1,202,300)	(6,184,663)	(1,280,053)	(26,995,765)	(68,610,614)
Variações cambiais	85,614	384,504	114,067	465,875	528	-	1,050,588
Transferências	143,838,999	307,891,520	1,932,954	14,619,921	6,384,479	(486,750,547)	(12,082,674)
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010</b>	1,986,853,135	1,909,707,144	21,629,296	291,792,293	43,251,382	192,384,479	4,445,617,729
Investimento	11,091,310	8,821,973	484,116	17,445,798	240,109	258,363,496	296,446,802
Aquisições de filiais (Nota 8)	763,887	-	89,514	612,228	10,233	-	1,475,862
Desinvestimento	(66,978,850)	(82,719,210)	(1,550,351)	(15,771,315)	(2,820,189)	(2,873,369)	(172,713,284)
Alienações de filiais (Nota 8)	(30,071,609)	(250,482)	-	(1,023)	-	-	(30,323,114)
Variações cambiais	36,599	228,774	80,774	332,932	364	1,701	681,144
Transferências	54,688,588	264,509,246	1,561,296	11,659,246	3,627,496	(364,485,835)	(28,439,963)
<b>Saldo final a 31 de Dezembro de 2010</b>	1,956,383,060	2,100,297,445	22,294,645	306,070,159	44,309,395	83,390,472	4,512,745,176
<b>Amortizações e perdas por imparidade acumuladas</b>							
<b>Saldo inicial 1 de Janeiro de 2009</b>	320,534,099	889,938,447	14,914,534	202,013,585	26,666,853	-	1,454,067,518
Depreciações e perdas de imparid. do exercício	36,556,747	160,521,582	2,044,367	33,416,170	5,901,520	-	238,440,386
Aquisições de filiais	18,325	1,035,558	169,007	764,447	50,899	-	2,038,236
Desinvestimento	(1,076,677)	(19,622,267)	(865,798)	(5,639,386)	(1,036,872)	-	(28,241,000)
Variações cambiais	47,514	161,201	60,277	201,567	528	-	471,087
Transferências	(22,689)	(1,470,149)	(11,263)	(800,017)	(31,955)	-	(2,336,073)
<b>Saldo inicial 1 de Janeiro de 2010</b>	356,057,319	1,030,564,372	16,311,124	229,956,366	31,550,973	-	1,664,440,154
Depreciações e perdas de imparid. do exercício	39,768,712	153,080,052	2,186,802	33,534,358	5,703,621	-	234,273,545
Aquisições de filiais (Nota 8)	212,913	-	68,108	363,072	5,542	-	649,635
Desinvestimento	(7,476,297)	(74,010,276)	(1,331,564)	(15,076,785)	(2,731,396)	-	(100,626,318)
Alienações de filiais (Nota 8)	(4,622,572)	(68,612)	-	(693)	-	-	(4,691,877)
Variações cambiais	19,901	113,700	39,390	149,348	348	-	322,687
Transferências	(407,435)	(1,894,677)	(34,985)	(670,357)	(108,168)	-	(3,115,622)
<b>Saldo final a 31 de Dezembro de 2010</b>	383,552,541	1,107,784,559	17,238,875	248,255,309	34,420,920	-	1,791,252,204
<b>Valor líquido</b>							
<b>A 31 de Dezembro de 2009</b>	1,630,795,816	879,142,772	5,318,172	61,835,927	11,700,409	192,384,479	2,781,177,575
<b>A 31 de Dezembro de 2010</b>	1,572,830,519	992,512,886	5,055,770	57,814,850	9,888,475	83,390,472	2,721,492,972

Os valores mais significativos incluídos na rubrica de "Activos fixos tangíveis em curso" referem-se aos seguintes projectos:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Portugal	24,944,491	42,956,387
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Espanha	6,391,982	4,787,987
Projectos de lojas Modelo e Continente para as quais foram efectuados adiantamentos	10,389,230	13,005,347
Construção em curso na Maia (Parque de Negócios)	-	30,981,983
Desenvolvimento da rede móvel	33,838,157	34,617,636
Desenvolvimento da rede fixa	3,707,908	56,587,660
Outros	4,118,704	9,447,479
	<u>83,390,472</u>	<u>192,384,479</u>

O valor de desinvestimento líquido em “Activos fixos tangíveis”, inclui 44.471.990 euros relativos às operações de Sale & leaseback dos seguintes activos imobiliários: Campo Grande, Leiria, Mem Martins, Odivelas, Peniche, Póvoa de Varzim, Quinta do Conde e Rio Tinto. A operação de venda de imóveis foi seguida do início de contratos de locação operacional por períodos de 20 anos sendo possível em determinadas circunstâncias a sua prorrogação e existindo direitos de preferência por parte da entidade e opção de recompra com base no justo valor do imóvel no prazo de locação.

As transferências mais significativas das rubricas de “Activos fixos tangíveis” referem-se à classificação como Activos não correntes detidos para venda de dois terrenos do segmento retalho, em Alverca e Torres Vedras, que se encontravam registados pelo valor líquido de amortizações de 13.342.458 euros. Esses activos encontram-se, em 31 de Dezembro de 2010, registados a justo valor deduzidos de custos de venda estimados na rubrica da demonstração da posição financeira “ Activos não correntes detidos para venda” pelo valor de 9.500.686 euros, tendo o diferencial de valorização dos imóveis em causa sido registado na rubrica da demonstração dos resultados, “Outros gastos” (Nota 43).

Durante o exercício de 2010, o Conselho de Administração procedeu à revisão da vida útil estimada de um conjunto de activos associados à rede de telecomunicações móvel, tendo por base um relatório de avaliação produzido por entidades especializadas e independentes, a qual foi registada de forma prospectiva com efeitos a 1 de Janeiro de 2010 e cujo impacto significou que as amortizações do exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 tenham sido, aproximadamente, 8,8 milhões de euros inferiores às do exercício findo em 31 de Dezembro de 2009.

Adicionalmente, a comparação das amortizações do exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 com as do período homologado do ano anterior é também afectada por revisões da vida útil estimada de um conjunto de activos tangíveis e de software associados às redes de telecomunicações fixa e móvel, efectuadas no segundo semestre de 2009, as quais foram então registadas naquele semestre de forma prospectiva e cujo impacto significa que as amortizações do exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 tenham sido, aproximadamente, 18 milhões de Euros e 5,7 milhões de Euros inferiores, respectivamente, às do exercício findo em 31 de Dezembro de 2009.

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o segmento de negócio das Telecomunicações, apresenta um valor de compromissos assumidos perante terceiros respeitantes a investimentos a efectuar como segue:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Investimentos da área técnica	20,444,493	17,282,698
Investimentos em sistemas de informação	2,291,541	3,451,214
	<u>22,736,034</u>	<u>20,733,912</u>

## 11 ACTIVOS INTANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o movimento ocorrido no valor dos activos intangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

Activo bruto:	Propriedade		Outros activos intangíveis	Activos intangíveis em curso	Total activos intangíveis
	industrial	Software			
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009</b>	382,645,868	338,437,063	23,637,892	31,622,120	776,342,943
Investimento	15,265,519	2,697,826	255,138	34,259,293	52,477,776
Aquisições de filiais	2,571,227	229,990	1,586,837	7,455	4,395,509
Desinvestimento	(143,707)	(3,761,520)	(1,049,897)	(343,398)	(5,298,522)
Variações cambiais	1,108	739,188	486,428	3,013	1,229,737
Transferências	4,067,691	29,139,757	-	(34,269,322)	(1,061,874)
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010</b>	404,407,706	367,482,304	24,916,398	31,279,161	828,085,569
Justo valor activos adquiridos (Nota 8)	-	-	27,276,799	-	27,276,799
<b>Saldo inicial reexpresso 1 de Janeiro de 2010</b>	404,407,706	367,482,304	52,193,197	31,279,161	855,362,368
Investimento	8,610,860	2,672,074	119,046	39,170,830	50,572,810
Desinvestimento	(2,809,477)	(443,769)	(1,013,363)	(322,745)	(4,589,354)
Alienações de filiais (Nota 8)	-	(600)	-	-	(600)
Variações cambiais	1,127	468,440	3,921,086	5,674	4,396,327
Transferências	2,167,039	40,323,790	23,293	(36,944,200)	5,569,922
<b>Saldo final a 31 de Dezembro de 2010</b>	412,377,255	410,502,239	55,243,259	33,188,720	911,311,473
<b>Amortizações e perdas por impar. acumuladas</b>					
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009</b>	78,555,270	237,120,122	20,368,390	-	336,043,782
Amortizações do exercício	20,695,818	34,371,166	626,113	-	55,693,097
Aquisições de filiais	32,804	100,342	123,704	-	256,850
Desinvestimento	(71,233)	(3,245,844)	(881,057)	-	(4,198,134)
Variações cambiais	6	304,779	37,144	-	341,929
Transferências	(66,263)	(24,190)	-	-	(90,453)
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010</b>	99,146,402	268,626,375	20,274,294	-	388,047,071
Amortizações do exercício	23,490,805	36,186,270	3,132,987	-	62,810,062
Desinvestimento	(177,243)	(344,637)	(951,454)	-	(1,473,334)
Alienações de filiais (Nota 8)	-	(600)	-	-	(600)
Variações cambiais	60	262,212	312,397	-	574,669
Transferências	(49,944)	(172,068)	1,207,094	-	985,082
<b>Saldo final a 31 de Dezembro de 2010</b>	122,410,080	304,557,552	23,975,318	-	450,942,950
<b>Valor líquido</b>					
<b>A 31 de Dezembro de 2009 reexpresso</b>	305,261,304	98,855,929	31,918,903	31,279,161	467,315,297
<b>A 31 de Dezembro de 2010</b>	289,967,175	105,944,687	31,267,941	33,188,720	460,368,523

O valor de activos intangíveis em curso diz respeito, fundamentalmente, a projectos informáticos e desenvolvimento de software.

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o Grupo tinha registado na rubrica 'Propriedade Industrial' 191.238.132 euros e 202.090.404 euros, respectivamente, correspondentes ao investimento, líquido de amortizações, realizado no desenvolvimento da rede UMTS, nos quais se incluem (i) 60.005.762 euros (63.006.050 euros em 2009) relativos à licença, (ii) 20.050.125 euros (21.052.631 euros em 2009) relativos ao contrato celebrado em 2002 entre a Oni Way e os restantes três operadores de telecomunicações móveis com licenças em Portugal, (iii) 6.157.999 euros (6.465.899 euros em 2009) relativos à contribuição, estabelecida em 2007, para o Capital Social do Fundo para a Sociedade de Informação no âmbito do acordo celebrado entre o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações e os três operadores de telecomunicações a operar em Portugal e (iv) 99.897.320 euros (106.182.551 euros em 2009) relativos ao programa Iniciativas E, estes dois últimos relativos aos compromissos assumidos pelo Grupo no âmbito da Sociedade de Informação (Nota 51).

Adicionalmente encontrava-se ainda registado nesta rubrica o justo valor atribuído a um conjunto de marcas sem vida útil definida, entre as quais a marca Continente no valor de 75.000.000 Euros (igual montante em 2009).

## 12 PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o movimento ocorrido no valor das propriedades de investimento, foi o seguinte:

	Propriedades de investimento			
	Em exploração	"Fit Out"	Em construção	Total
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009</b>	1,679,676,021	3,765,500	158,561,052	1,842,002,573
Adições	13,062,049	49,333	67,945,991	81,057,373
"Write-off" e imparidades	-	-	(3,239,766)	(3,239,766)
Recebimento de Fit-out	-	(527,756)	-	(527,756)
Transferência de activos detidos para venda	-	-	5,782,500	5,782,500
Alienações	-	-	(3,150,000)	(3,150,000)
Transferências	(419,826)	-	(6,929,908)	(7,349,734)
Adições por transferência de propriedades de investimento em construção:				
Custo de produção	114,953,689	(614,750)	(114,338,939)	-
Ajustamento para justo valor (Nota 37)	6,034,792	-	2,448,507	8,483,299
Varição no justo valor das propriedades de investimento entre anos (Nota 37):				
- Ganhos	20,356,854	150,110	-	20,506,964
- Perdas	(171,478,680)	(195,799)	-	(171,674,479)
Adições por concentrações de actividades empresariais	-	-	9,131,609	9,131,609
Subsidiária excluída da consolidação	(11,174,000)	(354,388)	-	(11,528,388)
Alienação de filiais	(8,887,000)	-	-	(8,887,000)
Diferenças de conversão cambial	32,227,832	-	3,635,791	35,863,623
<b>Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010</b>	1,674,351,731	2,272,250	119,846,837	1,796,470,818
Adições	7,706,899	375,075	41,879,032	49,961,006
"Write-off" e imparidades	-	-	(15,410,914)	(15,410,914)
Recebimentos	-	-	(9,599,683)	(9,599,683)
Recebimento de Fit-out	-	(335,495)	-	(335,495)
Transferências	-	-	449,243	449,243
Adições por transferência de propriedades de investimento em construção:				
Custo de produção	42,068,955	935,580	(43,004,535)	-
Ajustamento para justo valor (Nota 37)	2,021,543	-	6,310,518	8,332,061
Varição no justo valor das propriedades de investimento entre anos (Nota 37):				
- Ganhos	27,921,016	117,510	-	28,038,526
- Perdas	(25,239,382)	(691,169)	-	(25,930,551)
Alienação de filiais (Nota 8)	(124,233,888)	(645,000)	-	(124,878,888)
Diferenças de conversão cambial	24,809,456	-	1,300,014	26,109,470
<b>Saldo final a 31 de Dezembro de 2010</b>	1,629,406,330	2,028,751	101,770,512	1,733,205,593

O montante de 9.599.683 euros de recebimentos corresponde, essencialmente, ao recebimento do valor relativo ao terreno do projecto Alfar del Pi, que foi readquirido pelo anterior proprietário, ao abrigo do contrato de aquisição do mesmo, em virtude da não obtenção no prazo estipulado da licença de construção para o projecto.

O valor de 15.410.914 euros na rubrica de Write-off e imparidades inclui essencialmente, as perdas de imparidade referentes às propriedades de investimento em desenvolvimento Ioannina (7.500.000 euros) e Galatsi (7.059.500 euros).

Os contratos de "fit out" configuram acordos pelos quais a Sonae suporta parte das despesas incorridas com o acabamento interior das lojas. Como contrapartida, o lojista obriga-se a reembolsar a Sonae pelo montante investido, ao longo do prazo do contrato respectivo. Os "fit out" têm o mesmo tratamento contabilístico das propriedades de investimento.

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o montante das Propriedades de investimento em exploração, incluindo o valor de "Fit Out", respeitava ao justo valor da proporção detida em centros comerciais que pode ser detalhado como segue:

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	Montante	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	Montante
Península Ibérica	8,45% e 11,75%	6,20% e 9,25%	1,070,321,495	8,25% e 11,55%	6,00% e 9,05%	1,078,599,861
Resto da Europa	6,75% e 11,75%	6,00% e 9,00%	336,848,999	6,50% e 10,75%	6,00% e 8,00%	417,701,388
Brasil	12,75% e 14,00%	8,25% e 9,50%	224,264,590	12,75% e 14,00%	8,25% e 9,50%	180,322,732
			<u>1,631,435,084</u>			<u>1,676,623,981</u>

O justo valor dos contratos de “fit out” foi determinado através de avaliações reportadas às datas das demonstrações da posição financeira, efectuadas por uma entidade especializada independente. A metodologia adoptada para calcular o justo valor dos contratos de “fit out”, consistiu em determinar o valor descontado à data da demonstração da posição financeira, dos “cash flows” estimados de cada contrato de “fit out”, sendo para o efeito utilizada uma taxa de desconto de mercado, idêntica à utilizada na determinação do justo valor das propriedades de investimentos na qual os contratos se encontram inseridos.

A avaliação destas propriedades de investimento foi efectuada de acordo com os “Practice Statements” do “RICS Appraisal and Valuation Manual” publicado pelo “The Royal Institution of Chartered Surveyors” (“Red Book”), sediado em Inglaterra.

A metodologia adoptada para calcular o valor de mercado das propriedades de investimento operacionais envolve a preparação de projecções de proveitos e custos a 10 anos de cada centro comercial que são depois descontados para a data de avaliação a uma taxa de desconto de mercado. As projecções não são previsões do futuro mas apenas reflectem a melhor estimativa do avaliador quanto à actual visão do mercado relativamente aos proveitos e custos futuros. O valor residual, no final dos 10 anos, é calculado aplicando uma taxa de rentabilidade de mercado (“Exit Yield” ou “Cap Rate”) aos proveitos líquidos do 11º ano. Essa taxa de rentabilidade e a taxa de desconto são definidas de acordo com o mercado de investimento local e institucional sendo a razoabilidade do valor de mercado assim obtido testado em termos da taxa de rentabilidade inicial.

Na avaliação das propriedades de investimento, foi igualmente tomado em conta 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.

O justo valor das propriedades de investimento em desenvolvimento, mensuradas pelo justo valor à data da demonstração da posição financeira, é obtido descontando ao justo valor da propriedade à data de abertura, calculado através da metodologia acima descrita, o investimento necessário para terminar a construção é ponderado por uma taxa de risco determinada pelo avaliador para a propriedade em causa.

### O Mercado

De acordo com o avaliador sempre que exista alguma incerteza que possa afectar a sua opinião sobre o justo valor da propriedade, o Red Book requer que a causa e o grau de incerteza associado sejam apropriadamente divulgados.

Em 2009, a zona Euro como um todo caiu para um crescimento zero no final do ano; alguns apresentaram um crescimento negativo, após um ou dois trimestres de crescimento positivo no segundo e terceiro trimestres. Em 2010, o panorama é diferente, os dados e os indicadores de expectativas sugerem que o crescimento foi regenerado em toda a região. O segundo trimestre do ano foi caracterizado por uma quebra acentuada de confiança relacionada com o risco soberano em toda a Europa. O Banco Central Europeu e a União Europeia (“UE”) reagiram e pressionaram os Estados Membros para controlar as suas despesas públicas de forma a não comprometer o potencial de crescimento no futuro. Em resposta, cada Estado-membro adoptou políticas de consolidação orçamental através de medidas fiscais. Embora algumas destas medidas tenham tido um resultado imediato, as outras só terão impacto mais tarde, em 2011.

De acordo com o avaliador, no sector imobiliário continua a haver em toda a Europa pouca clareza nos preços. Sinais de aumento da actividade por parte dos ocupantes e dos investidores surgiu no mercado imobiliário em 2010, negociações excessivamente ambiciosas ocorreram quer na área de investimento quer de arrendamento. No entanto, a confiança certamente melhorou e ocupantes e investidores sentem que, para uma propriedade “Prime”, o preço está adequado. Para activos secundários, no entanto, não há urgência para investir ou arrendar e a distância para os activos principais aumentou.

De acordo com o avaliador, apesar de algumas das transacções ocorridas em 2010 poderem ser consideradas “forçadas”, entende-se como inapropriado concluir que todas as transacções ocorridas em 2010 o tenham sido. O desbalanceamento entre a oferta e a procura (menos compradores que vendedores) nem sempre é sinónimo de transacções forçadas. Um vendedor pode ser pressionado a vender, mas continua a ter um mercado activo, caso exista mais de um comprador e um espaço de tempo de comercialização para vender. De igual forma, transacções iniciadas em processos de insolvência, não deverão ser automaticamente assumidas como forçadas.

De acordo com o avaliador, os avaliadores em geral continuam a ter um intervalo de valores nos quais baseiam a avaliação. Esse intervalo é usualmente maior num mercado não líquido, onde a incerteza é inerente e por isso o grau de julgamento terá de ser

maior. Por isso, as avaliações efectuadas deverão ser acompanhadas no futuro, sendo que se deverá antecipar um período de tempo de comercialização maior do que considerado no passado, no caso de se pretender vender alguma propriedade.

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o montante das propriedades de investimento em desenvolvimento era composto como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Propriedades de investimento em desenvolvimento ao custo:</b>		
Portugal:		
Alverca	3,068,353	3,066,099
Centro Bordalo	1,736,394	1,685,228
Parque de Famalicão	628,500	1,498,232
Outros	3,375	519,902
Alemanha:		
Alexa (Torre)	3,000,000	7,320,992
Garbsen	959,742	867,053
Outros	7,212	-
Brasil:		
Goiânia Shopping	5,308,199	3,770,303
Uberlândia Shopping	-	2,294,093
Boulevard Londrina Shopping	-	1,348,853
Outros	126,586	22,867
Espanha:		
Alfaz del Pi	-	9,575,000
Pulianas Shopping	103,105	103,105
Dos Mares - expansão	1,404,902	1,404,902
Outros	-	37,868
Grécia:		
Ioannina	8,630,507	13,531,277
Galatsi Shopping	-	5,771,370
Aegean Park	4,981,339	4,925,052
Pantheon Plaza	889,064	889,064
Itália:		
Le Terraze (Hipermercado)	3,653,700	3,261,195
Caldogno	4,957,922	4,937,831
Outros	252,372	257,365
Roménia:		
Craiova Shopping	17,674,406	17,615,979
Ploiesti Shopping	7,317,640	7,415,770
	<u>64,703,318</u>	<u>92,119,400</u>
<b>Imparidade para activos em risco</b>	(2,197,000)	(6,537,230)
<b>Propriedades de investimento em desenvolvimento ao justo valor:</b>		
Portugal:		
Leiria Shopping	-	24,597,667
Torres Oriente e Ocidente	6,137,875	-
Brasil:		
Uberlândia Shopping	11,038,042	-
Boulevard Londrina Shopping	6,323,777	-
Itália:		
Le Terraze	15,764,500	9,667,000
	<u>39,264,194</u>	<u>34,264,667</u>
	<u>101,770,512</u>	<u>119,846,837</u>

A propriedade de investimento em desenvolvimento Aegean Park, corresponde actualmente ao valor de um terreno na cidade de Atenas – Grécia. Existe uma intenção por parte do Município de Atenas em converter uma parte do terreno num “espaço verde”, encontrando-se o Conselho de Administração em negociações com as autoridades municipais locais no sentido de se concluir quanto à utilização futura desse terreno. É convicção do Conselho de Administração do Grupo que não ocorrerão perdas no valor de realização do terreno, pelo que não foram reconhecidas perdas de imparidade para o mesmo.

As propriedades de investimento em curso, incluem encargos financeiros incorridos durante o período de construção. Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o total destes encargos financeiros capitalizados ascendeu a 664.000 euros e 2.223.179 euros, respectivamente.

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o rédito (remunerações fixas líquidas de eventuais descontos sobre as rendas fixas, remunerações variáveis, remunerações dos espaços comuns, direitos de ingresso e taxas de cessão) e os gastos operacionais directos (imposto municipal sobre imóveis, seguros, conservação e reparação, custos de comercialização e outros custos associados à actividade do centro comercial) associados às propriedades de investimento do Grupo, tinham a seguinte composição:

	Rendas		Gastos operacionais directos	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Península Ibérica	76.473.749	79.879.904	3.910.452	4.281.575
Resto da Europa	21.145.022	21.581.868	1.212.568	2.395.442
Brasil	18.747.682	13.242.110	604.708	706.158
	<u>116.366.453</u>	<u>114.703.882</u>	<u>5.727.728</u>	<u>7.383.175</u>

Em 31 de Dezembro de 2010 as seguintes propriedades de investimento tinham sido apresentadas como garantia real de empréstimos bancários contraídos:

Airone	Madeirashopping
Algarveshopping	Maiashopping
Alverca	Manauara Shopping
Arrabidashopping	Max Center
Cascaishopping	Munster Arkaden
Centro Colombo	Norteshopping
Centro Vasco da Gama	Parque Atlântico
Coimbrashopping	Parque Principado
Dos Mares	Pátio Londrina
El Rosal	Pátio Uberlândia
Estação Viana	Plaza Éboli
Freccia Rossa	Plaza Mayor
Gaiashopping	Plaza Mayor Shopping
Gli Orsi	River Plaza Mall
Grancasa	Torre Ocidente
Guimarãesshopping	Valecenter
La Farga	Valle Real
Le Terrazze	Viacatarina
Loop 5	Zubiarte
Luz del Tajo	

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 não existem, para além das acima indicadas, obrigações contratuais significativas de compra, construção ou desenvolvimento de propriedades de investimento ou para a sua reparação ou manutenção.

## 13 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 uma das insígnias do segmento (Continente, Modelo, Worten, Sport Zone, entre outras) que o Retalho explora, sendo posteriormente alocado a cada uma das lojas de cada insígnia do segmento;
- Centros Comerciais - O valor do Goodwill foi alocado a cada uma das propriedades detidas e à valorização do negócio de gestão e desenvolvimento de propriedades de investimento;
- Telecomunicações - O valor de Goodwill é alocado por tipo de negócio do segmento (Telecomunicações, Multimédia e Sistemas de informação);
- Gestão de Investimentos - O valor de Goodwill deste segmento é fundamentalmente relativo: (i) ao negócio de seguros tendo sido alocada às carteiras de clientes adquiridas em data anterior à entrada em vigor dos IFRS razão pela qual não são registadas no activo intangível; (ii) activos adquiridos em data posterior, nomeadamente empresas de viagens e Lazam/MDS;

Em 31 de Dezembro de 2010 e 2009, a rubrica "Goodwill" tinha a seguinte composição:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Unidades de Retalho	566,274,287	564,854,379
Centros comerciais	55,922,187	58,040,038
Telecomunicações	43,811,359	43,811,359
Gestão de investimentos	74,730,926	62,239,699
	<u>740,738,759</u>	<u>728,945,475</u>

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, o movimento ocorrido no Goodwill, bem como nas respectivas perdas por imparidade, foi o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Valor Bruto:</b>		
Saldo inicial	742.391.458	709.012.583
Reafecção do goodwill (Nota 8.3)	-	(17.395.216)
Novas empresas no consolidado (Nota 8)	6.993.789	54.788.678
Aumentos	2.431.799	317.522
Diminuições (Nota 8)	(1.928.177)	(4.332.109)
Transferências (Nota 8)	(190.680)	-
Varição cambial	4.486.553	-
Abates	(1.529.706)	-
Saldo final	<u>752.655.036</u>	<u>742.391.458</u>
<b>Perdas por imparidade acumuladas:</b>		
Saldo inicial	13.445.983	11.745.221
Aumentos (Nota 33)	-	1.700.762
Abates	(1.529.706)	-
Saldo final	<u>11.916.277</u>	<u>13.445.983</u>
<b>Valor líquido</b>	<u>740.738.759</u>	<u>728.945.475</u>

A Sonae efectua testes anuais de Imparidade sobre o Goodwill e sempre que existam indicações que o Goodwill pode estar em Imparidade. Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, a Sonae procedeu à análise de imparidade de Goodwill, tendo, como resultado dessa análise, reconhecido perdas de imparidade como segue:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Unidades de Retalho	-	-
Centros comerciais	-	1,700,762
Gestão de investimentos	-	-
	<u>-</u>	<u>1,700,762</u>

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 projectados para períodos de 5 anos.

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 o segmento recorre aos resultados da valorização interna das suas insígnias através de metodologias de planeamento anuais, sustentadas em planos de negócio onde se projectam os cash-flows de cada uma das unidades, através da consideração de pressupostos totalmente detalhados e justificados. Estes planos contemplam um detalhe do impacto das principais acções que serão levadas a cabo por cada um dos negócios, bem como um estudo apurado da alocação dos recursos da Empresa.

As simulações são feitas com um custo médio ponderado de capital entre 7 e 10%, dependendo do mercado e da insígnia. É considerada uma taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade entre 0 a 1%.

### Centros comerciais

O valor do goodwill associado ao segmento de Centros Comerciais é alocado a cada uma das empresas que detêm propriedades de investimento. Os testes de imparidade são efectuados 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. Os pressupostos relativos à valorização das propriedades de investimento encontram-se descritos na Nota 12.

### Telecomunicações

Para este efeito o segmento recorre aos resultados da valorização interna das suas áreas de negócio através de metodologias de planeamento anuais, sustentadas em planos de negócio onde se projectam os cash-flows de cada uma das unidades para períodos de 5 anos, através da consideração de pressupostos totalmente detalhados e justificados suportados no conhecimento histórico do negócio.

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 de cerca de 3%.

As taxas de desconto utilizadas são:

- Telecomunicações	9,00%
- Multimédia	9,45%
- Sistemas de informação	11,22%

Gestão de Investimentos

O valor do goodwill gerado em Portugal, foi alocado a carteiras de clientes do negócio de seguros, pelo que a análise de imparidade é efectuada com base na rentabilidade estimada dessa carteira. Os principais pressupostos para a valorização interna do negócio dos seguros pode ser analisada como segue:

Seguros	Portugal	Brasil
Taxa de crescimento das vendas durante o período projectado	1%	14%
Taxa de crescimento na perpetuidade	1%	3,7%
Taxa de desconto utilizada	8,9%	11,73%

14 OUTROS INVESTIMENTOS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 os movimentos ocorridos na rubrica Outros Investimentos podem ser decompostos como segue:

	31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Não correntes	Correntes	Não correntes	Correntes
<b>Investimentos em filiais, empresas controladas conjuntamente ou empresas associadas excluídas</b>				
Saldo em 1 de Janeiro	925,769	-	3,012,637	-
Aquisições durante o exercício	60,000	-	122,904	-
Variações de perímetro	-	-	(1,584,193)	-
Alienações durante o exercício	(639,357)	-	-	-
Transferências	47,035	-	(625,579)	-
Saldo em 31 de Dezembro	393,447	-	925,769	-
Perdas por imparidade acumuladas	-	-	-	-
	393,447	-	925,769	-
<b>Outros investimentos</b>				
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 1 de Janeiro	17,201,723	57,313,909	9,965,538	60,956,604
Aumentos durante o exercício	123,643	2,630,497	22,873	7,243,466
Diminuições durante o exercício	(1,011,390)	(11,015,815)	-	(10,902,651)
Aumento/(diminuição) no justo valor	(6,972,000)	-	6,474,000	-
Transferências	33,732,637	(33,732,637)	739,312	16,490
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 31 de Dezembro	43,074,613	15,195,954	17,201,723	57,313,909
	43,468,060	15,195,954	18,127,492	57,313,909
<b>Instrumentos financeiros derivados (Nota 27)</b>				
Justo valor em 1 de Janeiro	-	365,122	-	2,600,159
Aumento/(diminuição) no justo valor	-	92,038	-	(2,235,037)
Justo valor em 31 de Dezembro	-	457,160	-	365,122
	43,468,060	15,653,114	18,127,492	57,679,031

Os investimentos financeiros em filiais, em empresas conjuntamente controladas e empresas associadas excluídas da consolidação estão registados ao custo de aquisição deduzido de perdas de 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 2.535.977 euros (3.423.724 euros a 31 de Dezembro de 2009) de investimentos registados ao custo deduzido de perdas de imparidade pelo motivo acima indicado.

Os outros investimentos não correntes estão deduzidos de perdas por imparidade acumuladas (Nota 33) no valor de 26.750 euros (67.925 euros em 31 de Dezembro de 2009).

Em outros investimentos financeiros não correntes estão registados 33.732.637 euros, relativos a montantes depositados numa Escrow Account que foi reclassificada de corrente dado que não é expectável que tal activo seja recuperável no prazo de um ano (Nota 7).

## 15 OUTROS ACTIVOS NÃO CORRENTES

O detalhe dos Outros activos não correntes em 31 de Dezembro de 2010 e em 31 de Dezembro de 2009, é o seguinte:

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 33)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 33)	Valor líquido
<b>Empréstimos concedidos a empresas relacionadas</b>	8,862,867	-	8,862,867	1,312,071	-	1,312,071
<b>Cientes e outros devedores</b>						
Depósitos judiciais	927,976	-	927,976	819,480	-	819,480
Reconhecimento do valor a receber da Carrefour	11,543,000	-	11,543,000	-	-	-
Cauções	4,660,630	-	4,660,630	2,949,266	-	2,949,266
Câmara Municipal de Lisboa	3,888,477	-	3,888,477	3,888,477	-	3,888,477
Câmara Municipal de Málaga	824,948	-	824,948	824,948	-	824,948
Depósitos de lojistas	4,089,802	-	4,089,802	4,036,717	-	4,036,717
Devedores por alienação de investimentos financeiros (Nota 8)	2,367,815	-	2,367,815	-	-	-
Outros	3,134,408	-	3,134,408	1,399,468	(141,988)	1,257,480
	31,437,056	-	31,437,056	13,918,356	(141,988)	13,776,368
<b>Derivados não correntes</b>	423,774	-	423,774	12,991	-	12,991
<b>Total de instrumentos financeiros (Nota 9)</b>	40,723,697	-	40,723,697	15,243,418	(141,988)	15,101,430
<b>Provisões técnicas de resseguro cedido</b>	14,326,517	-	14,326,517	5,396,067	-	5,396,067
<b>Outros activos não correntes</b>	649,086	-	649,086	678,815	-	678,815
	55,699,300	-	55,699,300	21,318,300	(141,988)	21,176,312

Os valores incluídos em "Empréstimos concedidos a empresas relacionadas" vencem juros a taxas de mercado e não têm maturidade definida por terem carácter de suprimentos. Estima-se que o seu justo valor não difira significativamente do respectivo valor da demonstração da posição financeira.

Em resultado dos acordos celebrados em 2005, pela anterior subsidiária - Sonae Distribuição Brasil, S.A. (alienada ao Grupo Wall-Mart em 2005) com o Carrefour Comércio e Indústria Ltda, a Sonae assumiu a responsabilidade de indemnizar o Carrefour por eventuais despesas que viessem a revelar-se necessárias para efeitos de finalização do processo de licenciamento de 10 lojas no Estado de S. Paulo que foram vendidas àquela entidade. Durante 2010, o Carrefour exerceu uma garantia bancária "on first demand" pelo valor de 25.340.145,80 Reais (aproximadamente 11 milhões de Euros) para fazer a supostas despesas incorridas com as referidas lojas e que alegadamente se destinaram a sanar deficiências apontadas pelas autoridades competentes para efeitos de licenciamento das lojas, sem que contudo tenha sido apresentada à Sonae prova das referidas despesas e bem assim demonstrada a necessidade da realização das referidas despesas para efeitos de licenciamento das lojas, nos termos dos contratos celebrados.

Com base no entendimento do Conselho de Administração e parecer dos advogados do grupo, o valor do pagamento efectuado é considerado indevido estando em curso os procedimentos necessários para instaurar processo judicial contra o Carrefour Comércio e Indústria Ltda no sentido de recuperar judicialmente tais montantes, cuja probabilidade de sucesso de acordo com os advogados e de acordo com o Conselho de Administração é muito elevada atendendo ao facto da inexistência de evidência e prova da realização das despesas e sua elegibilidade nos termos do contrato, e bem assim atendendo aos prazos de prescrição definidos na lei brasileira.

De acordo com os advogados, ao valor indevidamente recebido pelo Carrefour e que será objecto de pedido de indemnização por parte da Sonae (25.340.145,80 Reais), acrescerão juros à taxa SELIC sendo expectativa que o processo se mantenha em curso durante um período de até 8 anos.

O montante de 3.888.477 euros a receber da Câmara Municipal de Lisboa respeita aos trabalhos executados por uma filial do segmento centros comerciais por conta da Câmara Municipal de Lisboa ao abrigo de protocolos assinados, que foram acordados entre os serviços técnicos da Câmara e da filial no final de 2001. Por outro lado a rubrica de "Outros passivos não correntes" em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 inclui o montante de 1.621.687 euros relativos a trabalhos executados pela Câmara por conta da filial e licenças camarárias. Foi interposta uma acção judicial em 2001, visando a cobrança dos valores referidos acrescidos de juros e outros custos incorridos, sendo convicção da Sonae que a mesma lhe seja favorável, razão pela qual não registou qualquer provisão para fazer face a perdas na recuperação desta conta a receber.

O montante de 4.089.802 euros (4.036.717 em 31 de Dezembro de 2009) respeitam aos depósitos efectuados junto das entidades oficiais, de rendas dos lojistas dos centros comerciais localizados em Espanha. Os depósitos entregues pelos lojistas às empresas detentores destes centros comerciais, encontram-se classificados em "Outros passivos não correntes" e "Outras dívidas a terceiros".

Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro cedido" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja actividade é resseguro em ramos não-Vida. O valor da provisão pode ser decomposto, basicamente, por 11.292.500 euros (3.582.953 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos a provisões para prémios não adquiridos e 3.034.017 euros (1.688.969 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos a provisões para sinistros declarados (Nota 33).

## 16 EXISTÊNCIAS

O detalhe das Existências em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, é o seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	1,637,177	1,109,140
Mercadorias	715,590,516	633,189,711
Produtos acabados e intermédios	199,723	202,575
Produtos e trabalhos em curso	<u>273,472</u>	<u>146,535</u>
	717,700,888	634,647,961
Perdas por imparidade acumuladas em existências (Nota 33)	<u>(35,596,931)</u>	<u>(31,644,772)</u>
	<u>682,103,957</u>	<u>603,003,189</u>

O custo das vendas nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 ascendem a 3.692.492.134 euros e 3.580.874.024 euros, respectivamente, e foi apurado como segue:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Existências iniciais	634,647,961	590,216,893
Variações de perímetro	-	759,076
Compras	3,800,704,803	3,651,137,843
Regularizações de existências	(31,159,651)	(29,518,161)
Existências finais	<u>717,227,693</u>	<u>634,647,961</u>
	3,686,965,420	3,577,947,690
Perdas por imparidade (Nota 33)	10,695,979	8,411,520
Reversão de perdas por imparidade	<u>(5,169,265)</u>	<u>(5,485,186)</u>
	<u>3,692,492,134</u>	<u>3,580,874,024</u>

A rubrica de Regularização de existências inclui cerca de 24 milhões de euros (23 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos essencialmente a transferências de terminais de telecomunicações da rubrica de Existências para a rubrica de Activos fixos tangíveis ao abrigo de contratos de comodato celebrados com clientes do segmento Telecomunicações. O valor remanescente refere-se essencialmente a regularizações resultantes de ofertas a instituições de solidariedade social.

## 17 CLIENTES

O detalhe dos Clientes em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, é o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Clientes correntes e clientes de cobrança duvidosa		
Unidades de Retalho	32,397,607	33,530,469
Centros Comerciais	26,078,818	28,908,566
Telecomunicações	203,068,231	220,854,930
Gestão de Investimentos	11,504,903	10,555,411
Sonae Holding	321,631	982,280
	<u>273,371,190</u>	<u>294,831,656</u>
Perdas por imparidade acumuladas em contas a receber (Nota 33)	(86,155,511)	(86,765,183)
	<u>187,215,679</u>	<u>208,066,473</u>

A exposição da Sonae ao risco de crédito é atribuível às contas a receber da sua actividade 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 de imparidade se aproximam do seu justo valor.

A 31 de Dezembro 2010 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 2010 e de 2009, a antiguidade dos saldos de clientes pode ser analisada como segue:

31.Dezembro.2010	Clientes					Total
	Unidades de Retalho	Centros Comerciais	Telecomunicações	Gestão de Investimentos	Sonae Holding	
Não vencido	6.241.949	6.165.920	45.397.172	4.733.814	150.774	62.689.629
Vencido mas sem registo de imparidade						
0 - 30 dias	1.207.655	3.361.870	16.618.950	1.436.369	107.331	22.732.174
30 - 90 dias	17.718.227	1.819.080	9.557.367	1.102.241	30.808	30.227.722
+ 90 dias	1.231.637	4.533.379	33.789.581	836.282	32.719	40.423.598
Total	<u>20.157.519</u>	<u>9.714.329</u>	<u>59.965.898</u>	<u>3.374.892</u>	<u>170.858</u>	<u>93.383.495</u>
Vencido com registo de imparidade						
0 - 90 dias	821.533	948.002	5.985.244	1.158.600	-	8.913.379
90 - 180 dias	834.217	947.955	5.859.106	304.501	-	7.945.779
180 - 360 dias	306.182	2.033.745	6.197.103	153.557	-	8.690.587
+ 360 dias	4.036.207	6.268.867	79.663.708	1.779.538	-	91.748.319
Total	<u>5.998.139</u>	<u>10.198.569</u>	<u>97.705.161</u>	<u>3.396.196</u>	<u>-</u>	<u>117.298.063</u>
	<u>32.397.607</u>	<u>26.078.818</u>	<u>203.068.231</u>	<u>11.504.902</u>	<u>321.632</u>	<u>273.371.187</u>

31.Dezembro.2009	Clientes					Total
	Unidades de Retalho	Centros Comerciais	Telecomunicações	Gestão de Investimentos	Sonae Holding	
Não vencido	12,137,691	6,525,055	54,453,780	5,956,405	675,928	79,748,859
Vencido mas sem registo de imparidade						
0 - 30 dias	5,548,922	3,724,054	26,258,873	1,213,406	245,068	36,990,323
30 - 90 dias	7,838,363	3,642,067	9,859,150	1,118,968	48,286	22,506,834
+ 90 dias	977,475	4,797,664	43,235,363	761,826	12,998	49,785,326
Total	<u>14,364,760</u>	<u>12,163,785</u>	<u>79,353,386</u>	<u>3,094,201</u>	<u>306,352</u>	<u>109,282,483</u>
Vencido com registo de imparidade						
0 - 90 dias	45,873	1,008,627	2,952,382	38,324	-	4,045,206
90 - 180 dias	46,342	858,683	3,589,051	4,500	-	4,498,576
180 - 360 dias	449,406	2,007,699	5,016,947	43,917	-	7,517,969
+ 360 dias	6,486,397	6,344,717	75,489,385	1,418,065	-	89,738,563
Total	<u>7,028,018</u>	<u>10,219,726</u>	<u>87,047,764</u>	<u>1,504,806</u>	<u>-</u>	<u>105,800,314</u>
	<u>33,530,469</u>	<u>28,908,566</u>	<u>220,854,930</u>	<u>10,555,411</u>	<u>982,280</u>	<u>294,831,656</u>

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.

## 18 OUTRAS DÍVIDAS DE TERCEIROS

O detalhe das Outras dívidas de terceiros em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, é o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas	41.489	8.339
Outros devedores		
Fornecedores c/c - saldos devedores	59.155.520	58.251.461
Regime esp.reg.dividas ao Fisco e Seg.Social (Dec.Lei 248-A)	12.282.502	13.999.945
IVA de imóveis e de descontos de talões	6.308.923	20.698.211
Vales e cheques oferta	1.478.041	1.308.743
Alienação de activos fixos	2.648.223	5.210.484
Projecto "Iniciativas E"	17.390.276	-
Adiantamento para aquisição de projecto imobiliário	7.967.500	7.967.500
Rescisão do contrato de compra de terreno em Pulianas	-	5.382.500
Revogação de contratos para aquisição de lojas	7.080.423	11.131.667
Adiantamentos a fornecedores	17.663.045	15.905.764
Adiantamentos a agentes	1.263.597	1.004.492
Operações com resseguradoras	4.960.287	3.351.186
Outros activos correntes	29.298.593	36.395.503
	167.496.930	180.607.456
Perdas de imparidade acumuladas em contas a receber (Nota 33)	(19.629.218)	(17.223.230)
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	147.909.201	163.392.565

Os empréstimos concedidos a empresas relacionadas vencem juros a taxas de mercado e não têm uma maturidade definida, não ultrapassando contudo os doze meses.

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 montante relacionado com o Regime Especial de Regularização de Dívidas ao Fisco e Segurança Social corresponde essencialmente a impostos pagos que foram reclamados junto das autoridades competentes, sendo entendimento do Conselho de Administração que as reclamações apresentadas terão um desfecho favorável à Sonae.

A 31 de Dezembro de 2010, a posição líquida do segmento telecomunicações com a "Fundação para as Comunicações Móveis", no âmbito do programa "Iniciativas E", correspondia a um valor a receber no montante de 17.390.276 euros (20.337.515 euros a 31 de Dezembro de 2009) e encontram-se reflectidos da seguinte foram:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Activo:</b>		
Outras dívidas de terceiros	17,390,276	-
Outros activos correntes (Nota 20)	-	75,145,779
	17,390,276	75,145,779
<b>Passivo:</b>		
Outras dívidas a terceiros	-	(32,862,235)
Outros passivos correntes	-	(21,946,029)
	-	(54,808,264)
	17,390,276	20,337,515

Durante o exercício de 2010, os valores relativos à posição líquida com a “Fundação para as comunicações móveis” foram agregadas e reflectidas em “Outras dívidas de terceiros”.

Em 31 de Dezembro de 2010, encontra-se ainda registada em “Outros passivos não correntes” e “Outros passivos correntes” os montantes de 2.253.107 Euros (32.293.892 Euros em 31 de Dezembro de 2009) e 33.219.196 Euros (33.480.367 Euros em 31 de Dezembro de 2009), respectivamente, relativos às parcelas ainda não realizadas da estimativa associada aos compromissos assumidos pelo Grupo no âmbito do programa “Iniciativas-E”.

O montante de 7.967.500 euros refere-se a um adiantamento efectuado pelo segmento dos centros comerciais para aquisição de um projecto na Roménia, o qual vence juros à taxa de 3% conforme contratualizada. Este adiantamento e os juros contados desde a data da celebração do mesmo (cerca de 1.815.500 Euros), encontram-se garantidos pela hipoteca do terreno efectuada a favor do Grupo.

A 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, a antiguidade dos saldos de Outras dívidas de terceiros pode ser analisada como segue:

	Outros devedores	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Não vencido	27.111.501	80.700.482
Vencido mas sem registo de imparidade		
0 - 30 dias	16.783.087	28.915.142
30 - 90 dias	56.266.680	27.168.792
+ 90 dias	46.078.911	25.066.851
Total	119.128.678	81.150.785
Vencido com registo de imparidade		
0 - 90 dias	849.246	1.305.871
90 - 180 dias	278.998	136.019
180 - 360 dias	460.821	2.460.437
+ 360 dias	19.667.686	14.853.862
Total	21.256.751	18.756.189
	167.496.930	180.607.456

A 31 de Dezembro 2010 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.

## 19 ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

O detalhe da rubrica Estado e outros entes públicos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, é o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Valores devedores</b>		
Imposto sobre o rendimento	12,767,674	10,950,005
Imposto sobre o valor acrescentado	81,595,153	42,533,733
Outros Impostos	2,106,847	1,586,731
	96,469,674	55,070,469
<b>Valores credores</b>		
Imposto sobre o rendimento	25,320,502	34,365,203
Imposto sobre o valor acrescentado	62,169,032	34,317,472
Retenção na fonte - IRS trabalho dependente	6,145,634	3,252,893
Contribuições para a Segurança Social	12,979,680	11,993,953
Outros Impostos	2,089,240	2,698,188
	108,704,088	86,627,709

## 20 OUTROS ACTIVOS CORRENTES

O detalhe dos Outros activos correntes em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, é o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Facturação a emitir	59,169,355	57,394,646
Projecto "Iniciativas E" (Nota 18 e 51)	-	75,145,779
Receitas comerciais	16,696,170	14,211,921
Comissões a receber	1,539,228	1,368,173
Custos diferidos - rendas	6,369,289	4,204,847
Custos diferidos - fornecimentos e serviços externos	19,205,197	18,096,233
Outros activos correntes	16,664,201	13,565,819
	<u>119,643,440</u>	<u>183,987,418</u>

A rubrica facturação a emitir corresponde fundamentalmente ao segmento de telecomunicação respeitando a facturação a emitir a clientes e a outros operadores de telecomunicações.

## 21 IMPOSTOS DIFERIDOS

O detalhe dos Activos e Passivos por impostos diferidos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte:

	Impostos diferidos activos		Impostos diferidos passivos	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	2.626.386	3.700.884	291.729.664	268.856.386
Homogeneização de amortizações	7.147.763	46.211	50.215.050	43.461.567
Provisões e perdas por imparidade de activos não aceites fiscalmente	19.036.149	15.627.931	-	-
Anulação de activos fixos tangíveis e intangíveis	47.390.799	58.633.429	-	-
Anulação de acréscimos e diferimentos	26.225.648	36.005.911	2.069.556	1.362.430
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	5.450.779	7.180.175	158.914	100.654
Diferenças temporárias resultantes da operação de titularização de créditos	9.660.000	12.880.000	-	-
Amortização da diferença de consolidação para efeitos fiscais	-	-	20.940.048	13.960.032
Diferenças de câmbio não tributadas	-	-	247.167	928.553
Reavaliações de activos fixos tangíveis	-	-	1.862.802	2.131.967
Prejuízos fiscais reportáveis	96.392.351	94.364.809	-	-
Mais / menos valias reinvestidas	-	-	2.050.170	2.768.248
Outros	6.791.580	1.775.158	2.035.458	2.731.864
	<u>220.721.455</u>	<u>230.214.508</u>	<u>371.308.829</u>	<u>336.301.701</u>

O movimento ocorrido nos activos e passivos por impostos diferidos nos períodos findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 foi como segue:

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

	Impostos diferidos activos		Impostos diferidos passivos	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Saldo inicial</b>	230,214,508	206,954,690	336,301,701	330,908,680
<b>Efeito em resultados:</b>				
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	(1,226,206)	(870,449)	5,665,257	(23,252,384)
Homogeneização de amortizações	(21,930)	26,935	7,281,944	8,464,839
Provisões e perdas por imparid. de activos não aceites fiscalmente	3,339,952	(399,556)	(101,664)	(26,495)
Anulação de activos fixos tangíveis e intangíveis	(11,153,852)	(5,702,292)	67	(228)
Anulação de acréscimos e diferimentos	(856,363)	(7,092,466)	670,743	(49,998)
Reavaliações de activos fixos tangíveis reintegrável	-	-	(229,900)	(149,436)
Prejuízos fiscais reportáveis	2,114,438	38,081,299	-	-
Diferenças temporárias resultantes da operação de titularização de créditos	(3,220,000)	(3,220,000)	-	-
Amortização das diferenças de consolidação para efeitos fiscais	-	-	6,980,016	6,980,016
Diferenças de câmbio não tributadas	-	-	(1,136,223)	(5,422,220)
Mais / menos valias reinvestidas	-	-	(763,329)	(155,523)
Efeito de alteração de taxa de imposto	(174,982)	-	14,564,332	(153,687)
Outros	3,363,336	(87,939)	(395,258)	(418,850)
	<u>(7,835,607)</u>	<u>20,735,532</u>	<u>32,535,985</u>	<u>(14,183,966)</u>
<b>Efeito em reservas:</b>				
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	(1,843,713)	1,806,117	151,921	(471,332)
Conversão cambial	315,384	1,045,771	5,280,118	6,592,197
Variação de taxa de imposto	164,273	-	-	-
Outros	(338,581)	(429,313)	(378,880)	333,892
	<u>(1,702,637)</u>	<u>2,422,575</u>	<u>5,053,159</u>	<u>6,454,757</u>
Alteração de percentagem em empreendimentos conjuntos				-
Aquisição de filiais	-	153,728	-	-
Alienação de filiais (Nota 8)	45,191	(52,017)	(2,588,023)	(961,577)
Imputação de justo valor em aquisição de filiais (Nota 8)	-	-	6,007	14,083,807
<b>Saldo final</b>	<u>220,721,455</u>	<u>230,214,508</u>	<u>371,308,829</u>	<u>336,301,701</u>

Em 31 de Dezembro de 2010 e 2009, nas empresas em Portugal, a taxa de imposto utilizada para o apuramento dos impostos diferidos activos relativos a prejuízos fiscais foi de 25%. No caso dos activos por impostos diferidos gerados por diferenças temporárias, a taxa usada foi de 26,5%, acrescido de aproximadamente 2%, nas empresas que se perspectiva o pagamento de derrama estadual (apenas em 2010 tendo em consideração a entrada em vigor da legislação que institui a Derrama Estadual). Para as empresas ou sucursais localizadas noutros países foram utilizadas as respectivas taxas aplicáveis em cada jurisdição.

De acordo com as declarações fiscais das empresas que registam activos por impostos diferidos por prejuízos fiscais, em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, utilizando para o efeito as taxas de câmbio naquela data, os mesmos eram reportáveis como segue:

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Prejuízo fiscal	Activos por impostos diferidos	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Activos por impostos diferidos	Data limite de utilização
<b>Com limite de data de utilização</b>						
Gerados em 2004	-	-	2010	171.630	42.907	2010
Gerados em 2005	296.604	74.151	2011	1.454.441	363.610	2011
Gerados em 2006	299.784	74.946	2012	1.953.506	488.376	2012
Gerados em 2007	1.308.603	327.151	2013	15.775.143	3.943.786	2013
Gerados em 2008	3.541.099	885.276	2014	4.136.674	1.034.169	2014
Gerados em 2009	34.626.954	8.656.739	2015	50.067.344	12.516.838	2015
Gerados em 2010	1.263.284	315.818	2014	-	-	
	<u>41.336.328</u>	<u>10.334.081</u>		<u>73.558.738</u>	<u>18.389.686</u>	
<b>Sem limite de data de utilização</b>	7.285.741	2.094.121		18.581.710	5.096.472	
<b>Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima</b>	280.136.743	83.964.149		236.619.705	70.878.651	
	<u>287.422.484</u>	<u>86.058.270</u>		<u>255.201.415</u>	<u>75.975.123</u>	
	<u>328.758.812</u>	<u>96.392.351</u>		<u>328.760.153</u>	<u>94.364.809</u>	

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 foram avaliados os impostos diferidos a reconhecer resultantes de prejuízos fiscais. Nos casos em que originaram activos 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 actualizados, e nas oportunidades de planeamento fiscal disponíveis e identificadas.

No exercício findo em 31 de Dezembro de 2008, foram constituídos activos por impostos diferidos no montante de aproximadamente 16,1 milhões de euros, no segmento das Telecomunicações decorrente da operação de titularização de créditos futuros concretizada em Dezembro de 2008. Em resultado desta transacção os 100 milhões de euros da operação foram acrescidos para efeitos do apuramento do resultado fiscal relativo ao exercício de 2008, gerando assim uma diferença temporária entre o resultado contabilístico e o resultado fiscal, tendo sido registados os activos por impostos diferidos na extensão em que era provável, com razoável segurança, a sua utilização. Até 31 de Dezembro de 2010, foi revertido um montante de 6,4 milhões de euros, correspondente à reversão da respectiva diferença temporária no exercício.

No exercício findo em 31 de Dezembro de 2008 no segmento Retalho Especializado, foram constituídos activos por impostos diferidos no montante de, aproximadamente, 18.240.000 Euros relativos a prejuízos fiscais reportáveis da filial Worten España, S.A. gerados no exercício e em exercícios anteriores, dos quais 11.829.000 euros relativos a prejuízos gerados em data anterior à aquisição e tendo afectado o calculo do goodwill negativo constatado. Nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2009 e de 2010, foram acrescidos os activos por impostos diferidos relativos aos prejuízos gerados nos exercícios no valor de 15.803.178 euros na Worten Espanã, S.A. e 9.378.757 euros na Sport Zone Espanã, S.A.. O registo de activos por impostos diferidos está suportado em planos de negócio das Empresas que prevêem a sua recuperação num prazo compreendido entre 6 e 8 anos (na perspectiva mais conservadora), sendo que em Espanha prazo para reporte de prejuízos fiscais é 15 anos.

O Grupo apresenta em 31 de Dezembro de 2010 um valor de 33.504.788 euros (29.632.938 euros em 31 de Dezembro de 2009) de activos por impostos diferidos relacionados com prejuízos fiscais dos exercícios de 2008, 2009 e 2010 da Sucursal em Espanha da Modelo Continente Hipermercados, S.A. e que pode, ser recuperados na esfera tributária da Sucursal em Espanha, de acordo com a legislação espanhola, por um período de 15 anos. A Sucursal da Modelo Continente Hipermercados, S.A. em Espanha era em 31 de Dezembro de 2010, entidade dominante de um consolidado fiscal em Espanha. É entendimento do Concelho de Administração, com base em planos de negócio existentes, que tais activos por impostos diferidos são integralmente recuperáveis.

Adicionalmente a legislação espanhola permitia a dedução anual, para efeitos fiscais, de 5% do goodwill apurado na aquisição de participações financeiras em sociedades não residentes que tenham ocorrido em data anterior a 21 de Dezembro de 2007. O Grupo, neste âmbito, encontra-se a registar passivos por impostos diferidos relacionados com a amortização do goodwill gerado com a compra da participação financeira na Continente Hipermercados (ex-Carrefour Portugal) no valor de 465.334.400 euros (valor do Goodwill para efeitos fiscais).

Durante o exercício de 2010, 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, no montante de, aproximadamente, 23.266.000 Euros relativos à amortização de Goodwill gerado na aquisição da Continente Hipermercados, S.A.. Aquela Sucursal procedeu já à reclamação dessa decisão junto do Tribunal Económico-Administrativo Central de Madrid em 15 de Dezembro de 2010, entendendo que o referido processo de reclamação lhe será favorável, razão pela qual não procedeu à anulação dos activos por impostos diferidos e passivos por impostos diferidos reconhecidos relativamente a esta matéria. Em 31 de Dezembro de 2010, o valor de prejuízos fiscais gerados com a amortização de Goodwill, incluindo os relativos a 2008, ascendem a 69.800.000 Euros (46.533.000 Euros em 31 de Dezembro de 2009).

Em 31 de Dezembro de 2010 existem prejuízos fiscais reportáveis no montante de 579.359.100 euros (639.018.631 euros em 31 de Dezembro de 2009), cujos activos por impostos diferidos, numa óptica de prudência, não se encontram registados.

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	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 2004	-	-	2010	7.026.627	1.756.656	2010
Gerados em 2005	17.295.106	4.323.777	2011	46.474.629	11.618.658	2011
Gerados em 2006	53.377.911	13.344.477	2012	60.520.774	15.130.192	2012
Gerados em 2007	60.528.122	15.132.031	2013	60.518.585	15.129.647	2013
Gerados em 2008	13.577.675	3.394.420	2014	13.091.128	3.272.783	2014
Gerados em 2009	27.961.443	6.990.387	2015	12.670.496	3.167.650	2015
Gerados em 2010	16.800.963	4.200.239	2014	-	-	
	<u>189.541.220</u>	<u>47.385.331</u>		<u>200.302.239</u>	<u>50.075.586</u>	
Sem limite de data de utilização	56.081.477	13.834.353		38.617.859	10.737.954	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima	333.736.403	85.332.332		400.098.533	102.943.995	
	<u>579.359.100</u>	<u>146.552.016</u>		<u>639.018.631</u>	<u>163.757.535</u>	

## 22 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe de Caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Numerário	7,343,569	6,412,073
Depósitos bancários	217,226,030	140,227,780
Aplicações de tesouraria	23,022,451	25,590,018
Caixa e equivalentes de caixa no balanço	247,592,050	172,229,871
Descobertos bancários (Nota 25)	-10,118,117	(23,763,618)
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração de fluxos de caixa	237,473,933	148,466,253

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.

## 23 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de Dezembro de 2010, o capital social, integralmente subscrito e realizado, está representado por 2.000.000.000 de acções ordinárias, sem direito a uma remuneração fixa, com o valor nominal de 1 euro cada.

Em 15 de Novembro de 2007, a Sonae Holding alienou, através de operação de bolsa, 132.856.072 acções Sonae Holding detidas directamente pela própria sociedade. As acções foram vendidas ao preço unitário de 2,06 euros por acção 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, celebrou com uma instituição financeira, um instrumento financeiro derivado - Cash Settled Equity Swap - sobre um total de 132.800.000 acções Sonae Holding, representativas de 6,64% do respectivo capital social.

Esta transacção tem maturidade máxima de três anos e liquidação estritamente financeira, não existindo qualquer obrigação ou direito à compra do título subjacente por parte desta sociedade ou de qualquer sua participada. Esta transacção 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 acções, a Sonae Holding optou por manter as acções próprias no sua demonstração da posição financeira consolidada tendo registado um passivo na rubrica de "Outros passivos não correntes" (Nota 28), 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 132.800.000 acções (138.568.275 Euros), tendo registado com referência à data da transacção na rubrica Outros passivos não correntes o montante do valor recebido relativo às acções referidas (273.568.000 Euros).

Em consequência do destaque, em 4 de Janeiro de 2008, dos direitos de cisão da Sonae Capital, SGPS, SA atribuíveis às acções da Sonae Holding, objecto do contrato acima referido, foi registado um activo correspondente ao justo valor dos direitos atribuídos às 132.800.000 acções Sonae Holding mantendo-se registado no passivo a correspondente responsabilidade uma vez que foi também celebrado um Cash Settled Equity Swap sobre as acções Sonae Capital, SGPS, SA.

Em 23 de Abril de 2009 e 10 de Março de 2010 a Sonae Investments BV solicitou o cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap relativamente a 1.134.965 e 1.185.144 acções Sonae Holding respectivamente passando o instrumento financeiro derivado a incidir sobre 130.479.891 acções Sonae Holding, representativas de 6,52% do respectivo capital social.

Em 19 de Outubro de 2010 a Sonae Investments BV acordou com a instituição financeira a prorrogação do prazo de maturidade do Cash Settled Equity Swap sobre as acções Sonae Holding. A renovação é efectuada por um prazo máximo adicional de 3 anos, até Novembro de 2013 e mantém o mecanismo de liquidação da transacção que continua a ser estritamente financeira. A operação de Cash Settled Equity Swap, sobre títulos Sonae Capital, não foi objecto de prorrogação do prazo de maturidade, tendo a Sonae adquirido em mercado 16.600.000 acções Sonae Capital, representativas de 6,6% do capital social pelo seu justo valor e que correspondia ao valor do passivo que se encontrava registado à data da transacção (Nota 7).

Desta forma e relativamente às operações acima descritas, o valor do passivo é de 101.774.315 euros (Nota 28) relativo ao valor de mercado das acções Sonae Holding.

O valor destes passivos é ajustado no final de cada mês pelo efeito da variação do preço da acção Sonae Holding sendo registado um activo/passivo corrente de forma a apresentar o direito/obrigação relativo ao recebimento/liquidação financeira que ocorre mensalmente (Notas 18, 28 e 31). A 31 de Dezembro o valor a receber decorrente do efeito da variação de preço da Sonae SGPS, SA é de 4.697.272 euros.

Adicionalmente, são registados na demonstração dos resultados os custos relativos ao "floating amount" os quais são indexados à Euribor a 1 mês.

O valor a receber apurado com base nos dividendos distribuídos pela Sociedade é creditado em capital próprio de forma a compensar a variação negativa provocada pela sua distribuição. O valor de dividendos atribuído às acções Sonae SGPS, SA durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 ascendeu a 4.110.117 euros (3.949.951 euros em 2009) que foram creditados em capitais próprios.

O número de acções para efeitos de cálculo do resultado líquido por acção, considera ainda as acções acima referidas como dedução às acções emitidas pela Empresa (Nota 47).

As seguintes pessoas colectivas detêm mais de 20% do capital subscrito em 31 de Dezembro de 2010:

Entidade	%
Efanor Investimentos, SGPS, SA e suas filiais	52,98

A estrutura do capital é analisada na secção do Relatório de Gestão: "Resumo da informação financeira".

## 24 INTERESSES SEM CONTROLO

Os movimentos desta rubrica durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 foram os seguintes:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Saldo inicial em 1 de Janeiro	477.968.755	411.549.101
Dividendos distribuídos	(6.146.568)	(38.140)
Variação resultante da conversão cambial	3.447.334	2.515.177
Aquisição de filiais	-	54.233.850
Aumento de capital e prémio de emissão	15.640.635	4.912.947
Diminuição de capital e prémio de emissão	(4.733.014)	-
Variação de percentagem por aquisição de acções	6.876.606	-
Variação de percentagem por alienação de acções	-	26.133.713
Variação das reservas de cobertura e justo valor	70.163	(1.549.431)
Outras variações	(560.982)	352.125
Resultado do exercício atribuível aos interesses sem controlo	31.526.011	(20.140.587)
Saldo final em 31 de Dezembro de 2010	524.088.940	477.968.755

## 25 EMPRÉSTIMOS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 os Empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Limite	Montante utilizado		Limite	Montante utilizado	
		Corrente	Não Corrente		Corrente	Não Corrente
<b>Empréstimos bancários</b>						
Sonae, SGPS, SA - papel comercial	350.000.000	61.000.000	-	350.000.000	24.950.000	-
Sonae Investimentos, SGPS,SA - papel comercial	682.500.000	-	292.000.000	692.500.000	-	271.000.000
a)b) Filiais da Sonae Sierra	420.488.882	17.761.891	382.680.843	470.086.920	16.621.638	385.383.442
a)b)c) Filiais da Sonae Sierra	379.161.327	36.525.264	342.636.063	442.830.796	61.288.733	377.516.488
a)b)d) Filiais da Sonae Sierra	27.055.200	-	-	11.179.526	-	11.179.526
a) Filiais da Sonae Sierra	13.848.351	5.368.935	5.979.416	12.185.116	8.179.211	3.435.116
Sonae Sierra SGPS, SA	34.460.000	96.901	-	41.959.500	18.585.252	-
Sonaecom SGPS, SA - papel comercial	237.500.000	28.388.536	85.000.000	320.000.000	55.000.000	150.000.000
Sonaecom SGPS, SA	26.500.000	-	-	26.500.000	3.500.000	-
MDS, SGPS, SA - papel comercial	10.000.000	-	10.000.000	-	-	-
Outros		6.262.465	13.844.568		21.887.012	15.374.356
		<u>155.403.993</u>	<u>1.132.140.890</u>		<u>210.011.846</u>	<u>1.213.888.928</u>
Descobertos bancários (Nota 22)		10.118.117	-		23.763.618	-
Custos de montagem de financiamentos		(769.792)	(4.465.330)		(808.536)	(5.564.118)
<b>Empréstimos bancários</b>		<u>164.752.318</u>	<u>1.127.675.560</u>		<u>232.966.928</u>	<u>1.208.324.810</u>
<b>Empréstimos por obrigações:</b>						
Obrigações Sonae / 05		-	100.000.000		-	100.000.000
Obrigações Sonae / 2006/2011		-	-		-	250.000.000
Obrigações Sonae / 2007/2014		-	150.000.000		-	150.000.000
Obrigações Sonae / 2010/2015		-	250.000.000		-	-
Obrigações Modelo Continente / 2003		82.000.000	-		-	82.000.000
Obrigações Modelo Continente / 2005/2010		-	-		64.925.000	-
Obrigações Modelo Continente / 2005/2012		-	150.000.000		-	150.000.000
Obrigações Modelo Continente / 2007/2012		-	200.000.000		-	200.000.000
Obrigações Sonae Distribuição / 2007/2015		-	200.000.000		-	200.000.000
Obrigações Sonae Distribuição / 2007/2015		-	310.000.000		-	310.000.000
Obrigações Sonae Distribuição / 2009/2014		8.000.000	42.000.000		-	50.000.000
Obrigações Sonaecom / 2005/2013		-	150.000.000		-	150.000.000
Obrigações Sonaecom / 2010/2013		-	40.000.000		-	-
Obrigações Sonaecom / 2010/2015		-	30.000.000		-	-
Obrigações Sonae Sierra / 2008/2013		-	37.500.000		-	37.500.000
Custos de montagem de financiamentos		(499.580)	(7.515.653)		(76.340)	(8.365.778)
<b>Empréstimos por obrigações</b>		<u>89.500.420</u>	<u>1.651.984.347</u>		<u>64.848.660</u>	<u>1.671.134.222</u>
Outros empréstimos		33.466	550.174		33.466	586.519
Instrumentos derivados (Nota 27)		5.245.380	33.272.397		7.902.322	34.584.190
Outros empréstimos		5.278.846	33.822.571		7.935.788	35.170.709
Credores por locações financeiras (Nota 26)		4.932.664	26.468.295		7.803.032	29.357.393
		<u>264.464.248</u>	<u>2.839.950.773</u>		<u>313.554.408</u>	<u>2.943.987.134</u>

- a) Estes montantes encontram-se proporcionalizados de acordo com a percentagem de controlo atribuível à Sonae;
- b) Como garantia destes empréstimos foram constituídas hipotecas sobre os imóveis, propriedade destas sociedades;
- c) Como garantia destes empréstimos foram constituídos penhores sobre as acções do capital social das filiais;
- d) Como garantia destes empréstimos foram constituídas garantias bancárias.

A taxa de juro em vigor a 31 de Dezembro de 2010 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários era em média cerca de 2,04% (1,72% em 31 de Dezembro de 2009).

Os empréstimos bancários vencem juros a taxas de mercado, indexadas à Euribor do respectivo prazo. Deste modo, estima-se que o justo valor destes empréstimos não difira significativamente do respectivo valor de mercado.

Os instrumentos derivados estão registados ao justo valor (Nota 27).

O valor nominal dos empréstimos (incluindo credores por locação financeira) tem as seguintes maturidades:

	31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Capital	Juros	Capital	Juros
N+1 <sup>a)</sup>	260,488,240	62,673,813	306,536,962	59,249,205
N+2	506,287,216	57,584,871	369,170,365	54,034,205
N+3	556,923,415	46,769,680	561,016,180	47,483,356
N+4	548,918,015	36,815,870	549,823,566	38,181,113
N+5	742,517,918	22,563,099	492,562,407	20,709,627
Após N+5	464,012,795	26,116,482	950,760,322	39,538,308
	<u>3,079,147,599</u>	<u>252,523,814</u>	<u>3,229,869,802</u>	<u>259,195,814</u>

a) Inclui os montantes utilizados dos programas de papel comercial.

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.

Os montantes considerados em papel comercial no segmento retalho têm garantias de colocação por um período de 4 anos. Dado que é intenção manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a 1 ano, o Grupo classifica os montantes utilizados como não corrente.

O Segmento dos Centros Comerciais, detém um conjunto de covenants financeiros, que detalhamos abaixo:

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Montante Utilizado			Montante Utilizado		
	Limite	Corrente	Não Corrente	Limite	Corrente	Não Corrente
(1)(2) "Loan to Value" e "Debt Service Cover Ratio"	381.686.500	18.114.500	363.572.000	395.018.500	18.889.000	376.129.500
(1)(2)(3) "Loan to Value", "Debt Service Cover Ratio", e "Interest Cover Ratio"	-	-	-	49.990.000	-	49.990.000
(1)(3) "Loan to Value" e "Interest Cover Ratio"	138.739.500	1.818.000	136.921.500	140.362.500	1.460.500	135.178.000
(4) "Debt to equity cover ratio"	35.725.000	700.000	14.979.000	43.024.500	975.500	24.092.500

(1) "Loan to Value": Passivo financeiro / Justo valor da PI

(2) "Debt Service Cover Ratio": Cash flow / (Juros pagos acrescidos da amortização de capital)

(3) "Interest Cover Ratio": Cash flow / Juros pagos

(4) "Debt to equity cover ratio": Capital próprio / Passivo financeiro

Nas situações em que se verificaram quebras ("breaches") dos covenants, foi a dívida correspondente reclassificada para o passivo corrente. Estas situações ocorreram nos casos dos empréstimos contraídos pela La Farga, Zubiarte, Gli Orsi, Münster e River Plaza. Estão em curso negociações com os bancos correspondentes no sentido de obter um reescalamento da dívida.

À data de 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, as linhas de crédito disponíveis são:

	31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano
<b>Montantes de linhas disponíveis</b>				
Unidades de Retalho	270.120.074	198.000.000	348.517.927	204.000.000
Centros Comerciais	58.571.103	-	42.718.579	-
Telecomunicações	85.750.000	65.000.000	142.000.000	-
Gestão de Investimentos	3.725.294	-	10.948.727	-
Sonae Holding	229.081.042	-	324.907.000	-
	<u>647.247.513</u>	<u>263.000.000</u>	<u>869.092.233</u>	<u>204.000.000</u>
<b>Montantes de linhas contratadas</b>				
Unidades de Retalho	270.120.074	490.000.000	362.870.074	475.000.000
Centros Comerciais	64.188.092	-	71.682.081	-
Telecomunicações	114.000.000	150.000.000	200.500.000	150.000.000
Gestão de Investimentos	9.500.000	10.000.000	24.481.550	-
Sonae Holding	290.081.042	-	330.057.000	-
	<u>747.889.208</u>	<u>650.000.000</u>	<u>989.590.705</u>	<u>625.000.000</u>

## 26 CREDORES POR LOCAÇÕES FINANCEIRAS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 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.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Montantes a pagar por locações financeiras:				
N+1	6.348.285	9.345.010	4.932.664	7.803.032
N+2	4.752.500	4.783.299	3.753.742	3.725.414
N+3	4.111.805	4.585.949	3.241.186	3.597.303
N+4	3.366.667	3.748.523	2.089.093	2.886.380
N+5	2.858.422	2.825.942	2.159.542	2.054.445
Após N+5	17.982.187	20.508.879	15.224.732	17.093.851
	<u>39.419.866</u>	<u>45.797.602</u>	<u>31.400.959</u>	<u>37.160.425</u>
Juros futuros	<u>(8.018.907)</u>	<u>(8.637.177)</u>		
	<u>31.400.959</u>	<u>37.160.425</u>		
Componente de curto prazo			4.932.664	7.803.032
Credores por locações financeiras - líquidos da parcela de curto prazo			<u>26.468.295</u>	<u>29.357.393</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, com excepção dos acordos de médio e longo prazo estabelecidos com fornecedores de capacidade de rede de fibra óptica.

Nas situações em que a Sonae, em resultado de tais acordos, tenha o direito de utilizar essa rede e esta seja considerada como um activo específico são registados como locação financeira de acordo com a IAS 17 - Locações e com a IFRIC 4 – “Determinar se um acordo contém uma locação”. Estes contratos têm uma duração entre 15 e 20 anos.

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, 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 2010 e de 2009 o valor líquido contabilístico, dos bens objecto de locação financeira tinha o seguinte detalhe:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Bens objecto de locação financeira</b>		
Terrenos e edifícios	22,841,362	30,956,605
Equipamento básico	19,695,241	21,161,109
Equipamento transporte	67,132	87,424
Equipamento administrativo	4,186,181	5,447,197
Total de activos fixos tangíveis	46,789,917	57,652,335
Propriedades de investimento	-	-
	<u>46,789,917</u>	<u>57,652,335</u>

Em 31 de Dezembro de 2010, o valor do custo de aquisição dos activos fixos tangíveis ascendia a 65.174.074 euros (80.001.497 euros em 31 de Dezembro de 2009).

## 27 INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVADOS

### Derivados de taxa de câmbio

A Sonae utiliza derivados de taxa de câmbio, fundamentalmente, de forma a efectuar a cobertura de fluxos de caixa futuros.

Desta forma a Sonae contratou diversos "forwards" de taxa de câmbio e opções de compra e venda de divisas, de forma a gerir o risco de taxa de câmbio a que está exposta.

Em 31 de Dezembro de 2010, o justo valor dos instrumentos derivados de taxa de câmbio, que não foram considerados de cobertura, calculados tendo por base os valores de mercado actuais de instrumentos financeiros equivalentes de taxa de câmbio é no passivo de 76.618 euros, e valor nulo no activo (79.039 euros e 365.121 euros em 31 de Dezembro de 2009).

A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base a actualização 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 directamente na demonstração dos resultados consolidados na rubrica de "Rendimentos e Ganhos financeiros" ou "Gastos e Perdas financeiras".

Os gastos e perdas do exercício associados à variação de justo valor dos instrumentos derivados quando considerados como de cobertura foram registados na rubrica de "Reservas de cobertura" do Rendimento Integral, e na demonstração dos resultados na rubrica de "Outros gastos" quando considerados de especulação.

### Derivados de taxa de juro

Os instrumentos financeiros de cobertura utilizados pela Sonae existentes em 31 de Dezembro de 2010, respeitam, fundamentalmente a "swaps" e opções de taxa de juro ("cash flow hedges") contraídas com o objectivo de cobertura do risco de taxa de juro de empréstimos no montante de 1.118.050.663 euros (948.629.817 euros em 31 de Dezembro de 2009) cujo justo valor líquido ascendia a -37.139.105 euros (-42.394.481 euros em 31 de Dezembro de 2009), sendo que esse valor se decompõe em 423.774 euros (12.992 euros em 31 de Dezembro de 2009) de derivados registados no activo e 37.562.879 euros (42.407.473 euros em 31 de Dezembro de 2009) de derivados registados no passivo.

Estes instrumentos derivados foram avaliados tendo em consideração os cash flows estimados resultantes dos mesmos, admitindo o exercício da opção de cancelamento por parte das contrapartes a partir do momento em que as taxas de juro forward sejam superiores à taxa fixa contratada. É intenção da Sonae deter estes instrumentos até à sua maturidade, pelo que esta forma de avaliação traduz a melhor estimativa dos fluxos de caixa futuros decorrentes destes instrumentos.

Estes instrumentos de cobertura de taxa de juro encontram-se avaliados pelo seu justo valor, à data da demonstração da posição financeira, determinado por avaliações efectuadas pela Sonae com recurso a sistemas informáticos de valorização de instrumentos

derivados e avaliações externas quando esses sistemas não permitem a valorização de determinados instrumentos. A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base, para os swaps, a actualização 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.

## Derivados de taxa de juro e taxa de câmbio

Em 31 de Dezembro de 2010 a Sonae não tinham contratado instrumentos derivados que incorporam gestão do risco de taxa de câmbio e do risco de taxa de juro.

## Justo valor de instrumentos financeiros derivados

O justo valor de instrumentos derivados encontra-se registado como segue:

	Activos		Passivos	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Derivados que não são de cobertura				
Taxa de câmbio	-	365,122	76,618	79,039
Taxa de juro	-	-	-	-
Derivados de cobertura				
Taxa de câmbio	457,160	-	878,280	-
Taxa de juro	423,774	12,992	37,562,879	42,407,473
Taxa de juro e taxa de câmbio	-	-	-	-
Outros derivados	-	-	-	-
	<u>880,934</u>	<u>378,114</u>	<u>38,517,777</u>	<u>42,486,512</u>

## 28 OUTROS PASSIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 a rubrica Outros passivos não correntes pode ser detalhada como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Accionistas	39,351,233	47,276,787
Fornecedores de activos fixos	4,862,095	2,440,330
Outras dívidas a terceiros não correntes	133,574,695	156,470,214
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	177,788,023	206,187,331
Programa "Iniciativas E" (Nota 51)	2,253,107	32,923,892
Outros acréscimos e diferimentos	1,317,990	1,156,180
Outros passivos não correntes	<u>181,359,120</u>	<u>240,267,403</u>

A rubrica de Accionistas corresponde a valores de financiamento de accionistas em empresas participadas, fundamentalmente dos segmentos Retalho, Centros Comerciais e Gestão de Investimentos. Estes passivos não têm maturidade definida e vencem juros a taxas variáveis de mercado.

A rubrica de Outras dívidas a terceiros não correntes inclui o valor de 101.774.315 euros (126.683.322 euros a 31 de Dezembro de 2009) referente ao justo valor das acções Sonae Holding e Sonae Capital SGPS, SA (esta apenas em 2009) abrangidas pelo derivado financeiro referido na Nota 23.

Estima-se que os valores incluídos em "Outros passivos" não correntes sejam aproximadamente o seu justo valor.

## 29 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM ACÇÕES

A Sonae concedeu, em 2010 e em anos anteriores, a colaboradores da Sonae prémios de desempenho diferidos sob a forma de acções, a adquirir a custo zero, três anos após a sua atribuição, ou de opções de compra de acções, a exercer ao valor de cotação na data de atribuição, três anos após essa data. Em qualquer dos casos a aquisição poderá efectuar-se entre a data homóloga do 3º ano após a atribuição e o final desse ano.

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2009, o Grupo alterou a forma de liquidação dos seus planos de acções Sonae Holding, que eram tradicionalmente liquidados em numerário, passando a ser liquidados em acções. A 31 de Dezembro de 2010, todos os planos de acções Sonae Holding estão contabilizados, na demonstração da posição financeira, em "Outras reservas" por contrapartida de "Gastos com o pessoal" pelo justo valor das acções determinado na data de atribuição do plano de 2010 e 31 de Dezembro de 2009 para os planos atribuídos até essa alteração. Os gastos dos planos de acções são reconhecidos ao longo dos exercícios que medeiam a atribuição e o exercício das mesmas.

Os planos que continuam a ser liquidados em numerário mantêm-se a ser contabilizados, na demonstração da posição financeira, em Outros Passivos por contrapartida de Custos com o pessoal.

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o valor de mercado do total das responsabilidades decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto pode ser resumido como segue:

	Ano de atribuição	Ano de vencimento	Número de participantes	Justo Valor	
				31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Acções</b>					
	2007	2010	464	-	4,554,430
	2008	2011	459	5,610,174	5,703,916
	2009	2012	483	8,300,686	7,568,676
	2010	2013	495	4,706,106	-
<b>Total</b>				<b>18,616,966</b>	<b>17,827,022</b>

Os valores registados nas demonstrações financeiras a 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, correspondentes ao período decorrido até àquelas datas desde a atribuição de cada plano de desempenho diferido em aberto, podem ser resumidos como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Valor registado em gastos com pessoal do exercício	6,319,318	7,588,472
Registado em exercícios anteriores	7,572,574	3,678,193
	<b>13,891,892</b>	<b>11,266,665</b>
Registado em outros passivos	7,238,557	7,050,164
Valor registado em Outras reservas	6,653,335	4,216,501
	<b>13,891,892</b>	<b>11,266,665</b>

## 30 FORNECEDORES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 os Fornecedores tinham o seguinte detalhe:

	31.Dezembro.2010	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Unidades de Retalho	970.347.257	970.224.404	122.853
Centros Comerciais	13.233.126	11.136.393	2.096.733
Telecomunicações	125.494.041	92.449.575	33.044.466
Gestão de Investimentos	17.322.721	17.234.457	88.264
Sonae Holding	338.186	287.720	50.466
	<b>1.126.735.331</b>	<b>1.091.332.549</b>	<b>35.402.782</b>
Fornecedores, facturas em recepção e conferência	137.953.952	136.163.159	1.790.793
	<b>1.264.689.283</b>	<b>1.227.495.708</b>	<b>37.193.575</b>

	31.Dezembro.2009	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Unidades de Retalho	886,011,261	885,946,640	64,621
Centros Comerciais	13,008,816	10,191,004	2,817,812
Telecomunicações	144,238,227	144,238,227	-
Gestão de Investimentos	19,249,964	19,057,972	191,992
Sonae Holding	660,114	474,209	185,905
	<u>1,063,168,382</u>	<u>1,059,908,052</u>	<u>3,260,330</u>
Fornecedores, facturas em recepção e conferência	157,233,068	156,760,035	473,033
	<u>1,220,401,450</u>	<u>1,216,668,087</u>	<u>3,733,363</u>

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, esta rubrica inclui saldos a pagar a fornecedores decorrentes da actividade 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 actualização destes montantes não é material.

Durante o ano de 2010, foi disponibilizado a um número muito restrito de fornecedores o sistema de pagamentos através de programas de confirming, possibilitando aos fornecedores efectuar o seu desconto em data antecipada.

### 31 OUTRAS DÍVIDAS A TERCEIROS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 a rubrica Outras dívidas a terceiros pode ser detalhada como segue:

	31.Dezembro.2010	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de activos fixos	101,063,532	92,696,531	1,591,311	6,775,690
Outras dívidas	83,339,503	51,016,935	13,202,508	19,120,060
	<u>184,403,035</u>	<u>143,713,466</u>	<u>14,793,819</u>	<u>25,895,750</u>
Empresas participadas e participantes	5,888,302			
	<u>190,291,337</u>			

	31.Dezembro.2009	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de activos fixos	125,829,938	121,718,311	1,760,018	2,351,609
Outras dívidas	123,496,868	104,312,000	5,245,653	13,939,215
	<u>249,326,806</u>	<u>226,030,311</u>	<u>7,005,671</u>	<u>16,290,824</u>
Empresas participadas e participantes	5,527,840			
	<u>254,854,646</u>			

A rubrica Outras dívidas inclui:

- 18.556.454 euros (17.236.223 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos a descontos atribuídos, no âmbito do projecto de fidelização "Cartão Cliente", ainda não rebatidos;
- 8.277.581 euros (10.483.469 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos a meios de pagamento em posse de clientes, nomeadamente vouchers, cheques de oferta e talões de desconto;
- 6.179.706 euros (5.973.902 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos ao valor a pagar ao comprador da Sonae Distribuição Brasil, SA em resultado das responsabilidades assumidas com aquela entidade (Nota 33);
- 3.178.795 euros (3.032.857 euros a 31 de Dezembro de 2009) relativos a valores a pagar a companhias de seguros, tomadores de seguros e agentes de seguros;
- 12.003.433 euros (1.598.479 euros a 31 de Dezembro de 2009) relativos a valores a pagar relacionados com operações de resseguros;

- 32.862.235 euros em 31 de Dezembro de 2009 relativos ao valor a pagar à Fundação para as Comunicações Móveis, no âmbito do programa "Iniciativas E" em 2010 o valor é nulo (Nota 18).

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, esta rubrica inclui saldos a pagar a outros credores e fornecedores de imobilizado 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 actualização não são materiais.

## 32 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 a rubrica Outros passivos correntes pode ser detalhada como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Acréscimos relativos a propriedades de investimento	5,556,771	11,315,293
Acréscimos relativos a activos fixos	8,803,150	14,472,472
Gastos com o pessoal	126,653,883	124,087,431
Encargos financeiros a liquidar	16,631,751	14,528,300
Facturação a emitir por operadores	43,994,715	42,253,540
Comissões a agentes	5,618,354	6,049,967
Publicidade e propaganda	27,054,939	22,938,341
Sociedade de informação	33,219,196	55,426,396
Outros fornecimentos e serviços externos	58,979,060	49,901,884
Receitas antecipadas de clientes	34,025,665	31,257,499
Rendas fixas debitadas antecipadamente	5,149,995	4,929,704
Outros	38,234,965	33,991,215
	<u>403,922,444</u>	<u>411,152,042</u>

A rubrica "Receitas antecipadas de clientes" está associada aos carregamentos de telemóveis e à compra de minutos ainda não consumidos do segmento Telecomunicações.

Em 31 de Dezembro de 2010, o valor relativo a "Sociedade de Informação" de 33.219.196 euros (33.480.367 euros em 2009), é referente à parcela de curto prazo ainda não realizada da estimativa associada aos compromissos assumidos pelo grupo, no âmbito do programa "Iniciativas-E". Em 31 de Dezembro de 2009, a referida rubrica incluía também 21.946.029 euros relativos a valores a entregar à Fundação para as Comunicações Móveis, no âmbito do programa "Iniciativas-E". A partir de 2010, os montantes a pagar são registados pela sua posição líquida na rubrica "Outras dívidas de terceiros" (Nota 18).

## 33 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 2010 e de 2009 foi o seguinte:

Rubricas	Saldo em 31.Dezembro.2009	Aumentos	Diminuições	Saldo em 31.Dezembro.2010
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 14)	67,925	535	(41,691)	26,769
Perdas por imparidade acumuladas em outros activos não correntes (Nota 15)	141,988	-	(141,988)	-
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 17)	86,765,183	19,382,225	(19,991,897)	86,155,511
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 18)	17,223,230	5,516,486	(3,110,498)	19,629,218
Perdas por imparidade acumuladas em existências (Nota 16)	31,644,772	10,804,786	(6,852,627)	35,596,931
Provisões não correntes	50,607,367	14,867,217	(2,651,140)	62,823,444
Provisões correntes	2,617,751	956,295	(835,818)	2,738,228
	<u>189,068,216</u>	<u>51,527,544</u>	<u>(33,625,659)</u>	<u>206,970,101</u>

Rubricas	Saldo em 31.Dezembro.2008	Aumentos	Diminuições	Variações de perímetro	Saldo em 31.Dezembro.2009
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 14)	13,157	50,871	-	3,897	67,925
Perdas por imparidade acumuladas em outros activos não correntes (Nota 15)	291,571	10,542	(160,125)	-	141,988
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 17)	96,686,475	21,135,371	(30,666,532)	(390,131)	86,765,183
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 18)	12,896,708	5,028,969	(705,502)	3,055	17,223,230
Perdas por imparidade acumuladas em existências (Nota 16)	29,783,714	8,914,226	(7,185,776)	132,608	31,644,772
Provisões não correntes	57,086,975	4,137,655	(10,617,263)	-	50,607,367
Provisões correntes	2,369,154	904,272	(655,675)		2,617,751
	<u>199,127,754</u>	<u>40,181,906</u>	<u>(49,990,873)</u>	<u>(250,571)</u>	<u>189,068,216</u>

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o valor do reforço de provisões e perdas de imparidade pode ser detalhado como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Provisões e perdas de imparidade	39,636,907	28,207,470
Perdas de imparidade não reflectidas nesta nota		
Diferenças de consolidação (Nota 13)	-	(1,700,762)
Propriedades de investimento	-	190,412
Provisão para desmantelamento de sites de telecomunicações <sup>(a)</sup>	520,360	1,601,580
Provisão para imparidade em existências		
Registada em custo das vendas (Nota 16)	10,695,979	8,411,520
Outros	674,298	3,471,686
	<u>51,527,544</u>	<u>40,181,906</u>

<sup>(a)</sup> Estes custos são capitalizados em activos fixos tangíveis e amortizados de acordo com a vida útil dos correspondentes bens;

A 31 de Dezembro de 2010 e 2009 o detalhe das Provisões Correntes e Não Correntes para outros riscos e encargos pode ser analisado como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Provisão técnicas de resseguros (a)	8,069,284	9,118,524
Responsabilidades futuras relativas a filiais da operação Retalho no Brasil alienadas (b)	10,856,969	5,447,923
Desmantelamento de sites	22,729,081	22,208,721
Garantias de clientes (c)	7,833,843	-
Processos judiciais em curso	7,744,369	9,133,101
Outros	8,328,126	7,316,849
	<u>65,561,672</u>	<u>53,225,118</u>

- (a) Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja actividade é resseguro em ramos não-Vida. O valor da provisão pode ser decomposto por 2.175.590 euros (4.318.576 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos a provisões para prémios não adquiridos e 5.893.693 euros (4.799.948 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativos a provisões para sinistros declarados. A parcela a recuperar das resseguradoras encontra-se registada na rubrica do activo Provisões técnicas de resseguro cedido (Nota 15) Outras Dívidas de Terceiros (Nota 18).
- (b) A rubrica provisões não correntes inclui 10.856.969 Euros (5.447.923 euros em 31 de Dezembro de 2009) dos quais 4.687.764 euros registados no exercício, 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. Esta provisão vai sendo utilizada à medida que aqueles passivos se vão materializando, estando constituída com base na melhor estimativa dos custos a incorrer com tais responsabilidade 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 o movimento do exercício nesta mesma rubrica, inclui ainda a estimativa das responsabilidades incorridas pelo Grupo, decorrente da venda de programas de extensão de garantias nos produtos transaccionados pelo segmento de negócio do Retalho Especializado no valor de 7.833.843 euros. Estas extensões são concedidas por um período de um a três anos, após a garantia legalmente obrigatória.

As perdas por imparidade são deduzidas ao valor do correspondente activo.

### 34 ACTIVOS E PASSIVOS CONTINGENTES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, os principais passivos contingentes respeitavam a garantias prestadas e tinham o seguinte detalhe:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Garantias prestadas:		
por processos fiscais em curso	270,130,723	266,974,945
por processos judiciais em curso	575,115	659,048
por processos autárquicos em curso	7,011,523	8,998,481
outras garantias	54,745,874	42,776,282

A rubrica de "Outras garantias" inclui 13.194.442 euros (9.250.883 euros em 31 de Dezembro de 2009) para garantir parte da dívida de filiais da Sonae Sierra relacionadas com compra, venda e permuta de Terrenos;

Filiais do segmento Unidades de Retalho prestaram garantias a favor da administração fiscal associadas a processos referentes a IVA, no valor de 96.500.000 euros, para os quais foram apresentadas ou pretende apresentar as respectivas 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.

Adicionalmente às garantias acima referidas foram constituídas por parte da Sonae SGPS, SA fianças a favor da Sonae Investimentos, SGPS, SA no valor de 71.485.070 euros para efeito de suspensão de processos fiscais. O mais relevante dos quais, no valor de cerca de 60 milhões de euros, que surge como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa relativamente a correcções efectuadas 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.

Uma filial no Brasil do segmento unidades de retalho prestou em exercícios anteriores uma garantia no montante de 33.403.605 euros (74.078.784 reais), relativos a um processo fiscal que se encontra a ser julgado em tribunal referente a imposto de renda (em 31 de Dezembro de 2009 o valor era de 72.755.267 reais sendo que a diferença se deve a juros corridos).

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 transacções anteriores à data de alienação (13 de Dezembro de 2005) que excedam o montante de 40 milhões de euros. Em 31 de Dezembro de 2010, 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 (27,6 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 2010 a 39,8 milhões de euros (38 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009).

Adicionalmente, existem outros processos fiscais no valor global de 54,7 milhões de euros (42 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009) 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.

Em 31 de Dezembro de 2010, no segmento das Telecomunicações, 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, respectivamente, assim como saldos de 'Outros activos correntes' no valor de 411.649 Euros, e de 'Outros passivos correntes' no valor de 6.817.553 Euros, que resultam de um diferendo mantido, essencialmente, com a TMN-Telecomunicações Móveis, S.A. relativo à indefinição dos preços de interligação do ano de 2001, tendo os respectivos custos e proveitos sido registados nesse ano. O Grupo considerou nas demonstrações financeiras as tarifas mais penalizadoras. Em Primeira Instância a sentença foi totalmente favorável ao Grupo. O Tribunal da Relação, em sede de recurso, julgou novamente improcedentes os intentos da TMN. Contudo, a TMN voltou a recorrer desta decisão, agora para o

Supremo Tribunal de Justiça, o qual confirmou a decisão do Tribunal da Relação julgando improcedentes os intentos da TMN, 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.

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.

### 35 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 2010 e de 2009, ascenderam a 111.148.146 euros e 107.125.140 euros, respectivamente.

Adicionalmente, em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, a Sonae tinha celebrado fundamentalmente no Segmento Centros Comerciais, como locador, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) se vencem como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Vencíveis em:</b>		
N+1 renovável automaticamente	2.459.027	2.554.818
N+1	108.241.479	109.813.951
N+2	100.662.187	101.000.486
N+3	90.466.830	90.399.781
N+4	75.217.183	77.955.113
N+5	59.087.349	62.494.863
Após N+5	47.405.489	51.026.559
	<u>483.539.544</u>	<u>495.245.571</u>

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 115.808.462 euros (108.744.712 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativo a rendas pagas a título de contratos de locação operacional em que a Sonae age como locatário.

Adicionalmente, em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, a Sonae tinha celebrado, como locatário, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Vencíveis em:</b>		
N+1 renovável automaticamente	25,213,301	19,658,295
N+1	113,140,793	97,164,346
N+2	104,850,376	88,561,911
N+3	98,427,122	79,544,150
N+4	88,222,413	70,396,851
N+5	77,688,853	58,862,001
Após N+5	479,659,177	226,569,544
	<u>987,202,035</u>	<u>640,757,098</u>

O aumento dos custos do exercício com locações operacionais, assim como o aumento dos pagamentos mínimos de locação que se vencem em períodos futuros explicam-se essencialmente pelo processo de *sale & leaseback* operacional de alguns dos imóveis do Grupo, nomeadamente plataformas logísticas e algumas das suas lojas de retalho. O aumento encontra-se ainda associado à abertura de lojas de retalho em Portugal e Espanha.

### 36 VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

As vendas e as prestações de serviços nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 podem ser detalhados como segue:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Vendas de mercadorias	4.750.784.367	4.532.588.111
Vendas de produtos	18.050.080	17.131.808
	<u>4.768.834.447</u>	<u>4.549.719.919</u>
Prestações de serviços	1.145.301.012	1.115.457.155
Vendas e prestações de serviços	<u>5.914.135.459</u>	<u>5.665.177.074</u>

### 37 VARIAÇÃO DE VALOR DAS PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO

O detalhe da variação de valor das propriedades de investimento nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 é o seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Propriedades que estavam em construção e foram concluídas durante o período (Nota 12)	2,021,543	6,034,792
Variação de justo valor de propriedades de investimento em curso (Nota 12)	6,310,518	2,448,507
Variação de justo valor nos contratos de "fit-out" (Nota 12)	(573,659)	(45,689)
Variação de justo valor de propriedades de investimento (Nota 12) em exploração		
Ganhos	27,921,016	20,356,854
Perdas	(25,239,382)	(171,478,680)
	<u>10,440,036</u>	<u>(142,684,216)</u>

### 38 GANHOS E PERDAS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Os ganhos e perdas relativos a investimentos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 podem ser detalhados como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Dividendos</b>	696,769	378,624
Alienação da Difusão (Nota 8)	6,423,734	-
Alienação do Mediterranean Cosmos	5,685,095	-
Alienação da Altitude	2,091,121	-
Alienação de 49,9% do segmento Seguros	-	29,580,737
Alienação de acções FII Shopping Parque D. Pedro e do FII Parque D. Pedro Shopping Center	-	3,628,091
Exclusão por insolvência da Avenida M40	-	7,933,221
Alienação de acções Sonaecom	-	1,045,260
Outros	(734,706)	4,111,161
<b>Ganhos e perdas na alienação de investimentos em filiais</b>	13,465,244	46,298,470
<b>Ganhos e perdas na alienação de investimentos em activos disponíveis para venda</b>	-	-
<b>Outros</b>	1,121	(42,722)
Imparidade de investimentos em filiais	-	(66,156)
Imparidade de investimentos em associadas	-	-
Imparidade de investimentos em activos disponíveis para venda	-	-
<b>Reversão (Perdas) por imparidade de investimentos</b>	-	(66,156)
	14,163,134	46,568,216

### 39 RESULTADOS FINANCEIROS

Os resultados financeiros nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 podem ser detalhados como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Gastos e perdas:</b>		
Juros suportados		
relativos a descobertos e empréstimos bancários	(26,372,620)	(41,118,822)
relativos a obrigações não convertíveis	(34,581,323)	(53,964,652)
relativos a contratos de locação financeira	(1,161,075)	(1,339,276)
relativos a derivados de cobertura	(17,951,346)	(14,961,206)
outros	(11,938,544)	(9,109,042)
	(92,004,908)	(120,492,998)
Diferenças de câmbio desfavoráveis	(10,435,995)	(4,831,565)
Encargos de emissão de dívida	(8,162,238)	(6,102,664)
Outros	(10,410,887)	(8,050,677)
	(121,014,028)	(139,477,904)
<b>Rendimentos e ganhos</b>		
Juros obtidos		
relativos a depósitos bancários	628,945	766,712
outros	6,535,000	8,938,720
	7,163,945	9,705,432
Diferenças de câmbio favoráveis	5,718,310	6,450,081
Descontos de pronto pagamento obtidos	108,139	3,994
Outros rendimentos e ganhos financeiras	647,499	531,682
	13,637,893	16,691,189
<b>Resultados financeiros</b>	(107,376,135)	(122,786,715)

## 40 OUTROS RENDIMENTOS

A repartição dos outros rendimentos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 é a seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Proveitos suplementares	373,075,356	359,050,431
Trabalhos para a própria empresa	16,577,953	19,558,948
Ganhos na alienação de activos	42,179,318	3,052,427
Diferenças de consolidação negativas	-	343,359
Reversão de perdas de imparidade	7,511,446	1,971,057
Direitos de ingresso	2,465,050	2,281,478
Subsídios	539,853	799,536
Restituição de impostos	37,146	2,843,707
Outros	34,809,580	24,601,486
	<u>477,195,702</u>	<u>414,502,429</u>

A rubrica de Proveitos Suplementares diz essencialmente respeito a campanhas promocionais levadas a cabo nas lojas do segmento Retalho, participadas pelos parceiros da Sonae.

Os ganhos na alienação de activos explicam-se pelo processo de *sale & leaseback* operacional que o Grupo conduziu durante o exercício de 2010, tendo gerado no processo um encaixe financeiro superior a 71 milhões de euros.

## 41 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

A repartição dos fornecimentos e serviços externos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 é a seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Subcontratos	367,610,120	362,355,999
Trabalhos especializados	119,998,447	114,139,805
Publicidade e propaganda	156,619,267	155,599,490
Rendas e alugueres	133,042,545	119,983,029
Comissões	45,865,960	51,398,768
Transportes de mercadorias	52,884,151	51,671,907
Electricidade e combustíveis	66,223,272	57,641,232
Conservação e reparação	37,897,272	33,520,579
Vigilância e segurança	28,172,724	27,661,211
Limpeza, higiene e conforto	26,586,271	26,228,269
Seguros	6,760,123	8,733,495
Comunicação	13,450,395	12,699,322
Deslocações e estadas	12,810,938	11,637,617
Outros	82,715,175	79,480,696
	<u>1,150,636,660</u>	<u>1,112,751,419</u>

## 42 GASTOS COM O PESSOAL

A repartição dos custos com o pessoal nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 é a seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Remunerações	545,056,750	521,453,218
Encargos sobre remunerações	110,241,552	102,583,717
Seguros	9,916,592	10,346,021
Gastos com acção social	2,014,161	2,405,492
Outros gastos com pessoal	25,859,366	17,909,740
	<u>693,088,421</u>	<u>654,698,188</u>

## 43 OUTROS GASTOS

A repartição dos outros gastos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 é a seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Custos com terminais pagamento automático	27,949,731	26,143,352
Outros impostos	19,558,947	18,577,015
Redução de valor de propriedades de investimento	14,559,414	3,430,178
Variação cambial	23,969,267	11,786,731
Perdas na alienação de activos	11,407,068	6,556,875
Imposto municipal sobre imóveis	8,586,568	5,800,622
Donativos	6,665,123	7,223,812
Dívidas incobráveis	1,900,138	1,439,490
Outros	19,300,948	18,331,638
	<u>133,897,204</u>	<u>99,289,713</u>

A rubrica de Perdas na alienação de activos inclui o impacto do registo a justo valor dos activos não correntes detidos para venda referidos na Nota 10 no valor de 3,8 milhões de euros e 7,4 milhões de euros apurados nas operações de *sale & leaseback* efectuadas durante o exercício pelo segmento de retalho do Grupo conforme referido nas Notas 8 e 40.

## 44 IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO

Os impostos sobre o rendimento reconhecidos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 são detalhados como segue:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Imposto corrente	58,183,231	46,756,360
Imposto diferido (Nota 21)	40,371,592	(34,919,498)
	<u>98,554,823</u>	<u>11,836,862</u>

A reconciliação do resultado antes de imposto para os exercícios findos a 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 pode ser analisada como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Resultado antes de impostos	298.014.987	85.457.092
Diferença entre mais e menos valias fiscais e contabilísticas	(10.506.641)	(48.297.272)
Resultados relativos a empresas associadas	3.817.125	5.365.400
Imparidade de diferenças de consolidação	-	1.700.762
Provisões e perdas de imparidade não aceites fiscalmente	26.961.572	9.148.321
Diferenças permanentes	(9.056.680)	42.857.447
Lucro tributável	309.230.363	96.231.750
Utilização de perdas fiscais que não deram origem a activos por impostos diferidos	(58.540.512)	(76.233.489)
Reconhecimento de perdas fiscais no exercício que não deram origem a activos por impostos diferidos	58.049.919	59.685.719
	308.739.770	79.683.980
Taxa de imposto sobre o rendimento em Portugal	25,00%	25,00%
	77.184.943	19.920.995
Efeito da existência de taxas de imposto diferentes da que vigora em Portugal	(4.734.964)	(6.256.553)
Efeito de alteração de taxa no cálculo de impostos diferidos	943.395	5.524.359
Efeito da constatação ou reversão de impostos diferidos	19.547.503	(7.743.313)
Insuficiência / (Excesso) de estimativa de imposto	(8.750.516)	(2.967.003)
Tributação autónoma e benefícios fiscais	2.143.769	775.391
Derrama	12.220.693	2.582.986
Imposto sobre o rendimento	98.554.823	11.836.862

## 45 PARTES RELACIONADAS

Os saldos e transacções efectuados com entidades relacionadas durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, podem ser detalhados como segue:

Transacções	Vendas e prestações de serviços		Compras e serviços recebidos	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Empresa - Mãe	168,837	140,796	-	-
Empresas controladas conjuntamente	11,767,995	11,214,048	19,452,203	18,621,099
Empresas associadas	38,588,183	34,392,308	4,681,203	2,172,809
Entidades parceiras, accionistas e participadas	70,645,400	67,506,776	34,118,234	39,815,041
	121,170,415	113,253,928	58,251,640	60,608,949

Transacções	Juros auferidos		Juros suportados	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Empresa - Mãe	-	-	-	-
Empresas controladas conjuntamente	5,226	137,303	15	9,127
Empresas associadas	174,938	-	-	-
Entidades parceiras, accionistas e participadas	89,758	77,771	202,194	1,296,894
	269,922	215,074	202,209	1,306,021

Saldos	Contas a receber		Contas a pagar	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Empresa - Mãe	102,607	42,212	-	-
Empresas controladas conjuntamente	2,697,745	2,633,332	5,641,691	5,803,997
Empresas associadas	4,152,235	2,044,450	2,443,183	1,655,097
Entidades parceiras, accionistas e participadas	19,311,222	18,353,791	15,664,418	14,523,536
	<u>26,263,809</u>	<u>23,073,785</u>	<u>23,749,292</u>	<u>21,982,630</u>

Saldos	Empréstimos			
	Obtidos		Concedidos	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Empresa - Mãe	-	-	-	-
Empresas controladas conjuntamente	-	-	85,763	1,214,522
Empresas associadas	-	-	7,528,812	-
Entidades parceiras, accionistas e participadas	60,717,979	41,740,399	248,393	-
	<u>60,717,979</u>	<u>41,740,399</u>	<u>7,862,968</u>	<u>1,214,522</u>

Na rubrica Entidades parceiras e accionistas estão incluídas as subsidiárias e empresas conjuntamente controladas ou associadas das sociedades Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS SA assim como outros accionistas de empresas filiais ou conjuntamente controladas pela Sonae, e outras filiais da empresa mãe Efanor Investimentos, SGPS, SA.

No exercício de 2010 foram alienadas a administradores da Sonae ou a entidades / pessoas com eles relacionadas 19 obrigações Magma Nº1 Securitization Notes detidas pela Sonae Holding pelo valor de 707.500 euros.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração da empresa mãe e dos colaboradores com responsabilidade de direcção estratégica, auferidas em todas as sociedades da Sonae, nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, tem a seguinte composição:

	31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Conselho de Administração	Direcção Estratégica <sup>(a)</sup>	Conselho de Administração	Direcção Estratégica <sup>(a)</sup>
Remuneração fixa	2,029,552	6,986,000	2,288,363	5,759,789
Remuneração variável de curto prazo	647,700	2,740,686	1,119,300	2,560,400
Remuneração variável de médio prazo	642,700	2,698,100	1,066,500	2,083,400
	<u>3,319,952</u>	<u>12,424,786</u>	<u>4,474,163</u>	<u>10,403,589</u>

- (a) Inclui os colaboradores com responsabilidade de direcção estratégica das principais sociedades da Sonae (excluindo os membros do Conselho de Administração da Sonae Holding).

## 46 RESULTADOS POR ACÇÃO

Os resultados por acção dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Resultados</b>		
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por acção básico (resultado líquido do exercício)	167,940,582	93,760,817
Efeito das acções potenciais	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	-	-
	<hr/>	<hr/>
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por acção diluído	167,940,582	93,760,817
	<hr/>	<hr/>
<b>Numero de acções</b>		
Número médio ponderado de acções para efeito de cálculo do resultado líquido por acção básico	1,869,520,109	1,868,037,206
Efeito das acções potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	-	-
Número de acções em aberto relativo a prémios de desempenho diferido	12,050,889	9,166,614
Número de acções que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(4,234,046)	(5,232,866)
	<hr/>	<hr/>
Número médio ponderado de acções para efeito de cálculo do resultado líquido por acção diluído	1,877,336,952	1,871,970,954
	<hr/>	<hr/>
<b>Resultado por acção</b>		
Básico	0.089831	0.050192
Diluído	0.089457	0.050087
	<hr/>	<hr/>

O número médio de acções do exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 considera 130 479 891 acções como acções próprias (131.962.794 acções em 31 de Dezembro de 2009) (Nota 23).

## 47 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos financeiros ocorridos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 podem ser analisadas como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Recebimentos</b>		
Alienação do Alexa	24,056,853	-
Alienação da Difusão (Nota 8)	32,850,302	-
Alienação do LeiriaShopping	16,489,217	-
Alienação da Mediterranean Cosmos	9,388,610	-
Alienação da Altitude SGPS	3,171,510	-
Alienação de 50% da Torre Oriente	-	4,033,290
Alienação de 12% do Fundo D.Pedro I	-	6,092,025
Alienação de 84% do Fundo D.Pedro II	-	9,290,495
Alienação parcial da MDS, SGPS	-	26,510,469
Outros	2,044,236	13,248,654
	<hr/>	<hr/>
	88,000,728	59,174,933
	<hr/>	<hr/>

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
<b>Pagamentos</b>		
Aquisição de acções Sonae Capital	6,972,000	-
Aumento de capital no Sierra Portugal Fund	14,381,367	-
Aquisição de acções Sonaecom	4,944,915	380,878
Aquisição de filiais do Grupo MDS	9,670,973	-
Aumento de capital na Lazam	-	29,268,014
Aumento de capital na Imosede	-	15,000,063
Outros	3,918,432	6,801,966
	<u>39,887,687</u>	<u>51,450,921</u>

## 48 DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 27 de Abril de 2010 foram atribuídos dividendos ilíquidos de 0,0315 euros por acção (0,03 euros por acção em 2009) correspondendo a um valor total de 63.000.000 euros (60.000.000 euros em 2009). Em 27 de Abril de 2010 o valor de dividendos correspondentes às acções subjacentes ao derivado financeiro mencionado na Nota 23. e que ascenderam a 4.110.117 euros (3.949.951 euros em 2009) tendo sido creditados em capitais próprios.

Relativamente ao exercício de 2010, o Conselho de Administração propõe que seja pago um dividendo ilíquido de 0,0331 euros por acção correspondendo a um valor total de 66.200.000 euros. Este dividendo está sujeito à aprovação dos accionistas em Assembleia Geral.

## 49 INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS

Conforme apresentado no Relatório de Gestão em maior detalhe os segmentos utilizados pelos órgãos de gestão do Grupo são os seguintes:

- Retalho de base alimentar
- Retalho especializado
- Imobiliário do Retalho
- Centros comerciais
- Telecomunicações
- Gestão de Investimentos

Os valores indicados abaixo, são calculados, sempre que aplicável com base no resultado directo, conforme explicitado na Nota 53.

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A informação por segmentos reportáveis da Sonae de acordo com o IFRS 8 ao nível da Demonstração de resultados pode ser analisada como segue:

	31.Dezembro.2010	Intragrupo	31.Dezembro.2009	Intragrupo
<b>Volume de negócios</b>				
Retalho base alimentar	3,355,084,970	(6,620,493)	3,239,177,441	(5,038,602)
Ex-Fuel	3,275,139,951	(6,620,493)	3,106,023,672	(5,038,602)
Fuel	79,945,019	-	133,153,769	-
Retalho especializado	1,271,764,071	-	1,132,040,059	-
Imobiliário de retalho	126,043,734	(118,356,047)	123,117,232	(116,137,275)
Centros comerciais (3)	192,428,636	(13,250,213)	182,914,707	(13,066,383)
Telecomunicações	920,718,989	(26,339,848)	949,400,327	(23,347,848)
Gestão de investimentos	207,080,109	(688,653)	192,362,423	(339,393)
Eliminações e ajustamentos (3)	(158,985,050)	(1,211,993)	(153,835,115)	(4,453,919)
<b>Total consolidado Directo</b>	<b>5,914,135,459</b>	<b>(166,467,247)</b>	<b>5,665,177,074</b>	<b>(162,383,420)</b>
<b>EBITDA</b>				
Retalho base alimentar	231,123,330		198,707,702	
Retalho especializado	44,625,770		48,104,311	
Imobiliário de retalho	149,261,165		110,938,755	
Centros comerciais (3)	92,196,068		85,357,138	
Telecomunicações	194,011,541		175,668,783	
Gestão de investimentos	5,526,953		30,250,744	
Eliminações e ajustamentos (3)	12,207,110		18,143,163	
<b>Total consolidado Directo</b>	<b>728,951,937</b>		<b>667,170,596</b>	
<b>EBIT</b>				
Retalho base alimentar	146,843,314		124,026,421	
Retalho especializado	493,102		9,873,941	
Imobiliário de retalho	117,340,679		83,071,313	
Centros comerciais (3)	89,230,884		81,490,010	
Telecomunicações	64,468,881		23,894,513	
Gestão de investimentos	(1,970,991)		24,511,198	
Eliminações e ajustamentos (3)	(7,154,114)		2,415,551	
<b>Total consolidado Directo</b>	<b>409,251,755</b>		<b>349,282,947</b>	
<b>Investimento (CAPEX)</b>				
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009		
Retalho base alimentar	87,610,959	137,222,765		
Retalho especializado	99,676,380	97,443,316		
Imobiliário de retalho	20,553,310	90,470,545		
Centros comerciais	51,467,189	97,993,884		
Telecomunicações	140,585,367	151,788,039		
Gestão de investimentos	14,103,272	33,848,094		
Eliminações e ajustamentos <sup>(1)</sup>	(1,557,370)	5,676,811		
<b>Total consolidado Directo</b>	<b>412,439,107</b>	<b>614,443,454</b>		
<b>Capital Investido</b>				
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009		
Retalho base alimentar	479,204,374	483,969,819		
Retalho especializado	337,037,521	249,684,220		
Imobiliário de retalho	1,418,165,276	1,523,249,390		
Centros comerciais	1,576,617,718	1,660,873,322		
Telecomunicações	781,749,152	751,867,339		
Gestão de investimentos	155,569,048	150,752,432		
Eliminações e ajustamentos <sup>(1)</sup>	(34,500,775)	(38,989,061)		
<b>Total consolidado Directo</b>	<b>4,713,842,314</b>	<b>4,781,407,461</b>		
<b>Dívida Líquida Total <sup>(2)</sup></b>				
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009		
Unidades de retalho	1,046,670,860	1,188,231,638		
Centros comerciais	829,279,533	926,594,447		
Telecomunicações	348,085,829	377,828,029		
Gestão de investimentos	80,627,179	93,490,195		
Holding <sup>(1)</sup>	547,616,771	493,972,546		
<b>Total consolidado</b>	<b>2,852,280,172</b>	<b>3,080,116,855</b>		

- 1) Inclui as contas individuais da Sonae;
- 2) Inclui suprimentos;
- 3) Valores de 2009 encontram-se reexpressos para efeitos comparativos.

A rubrica de eliminações e ajustamentos pode ser analisada com segue:

	Volume de Negócios		EBITDA		EBIT	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Intragrupos intersegmentos	(166,467,247)	(162,383,420)	5,619,542	-	272,027	20,457,740
Ajustamento das provisões das Telecomunicações <sup>(1)</sup>	-	-	16,030,069	16,417,432	-	-
Outros	7,482,197	8,548,305	(9,442,501)	1,725,731	(7,426,141)	(18,042,189)
<b>Eliminações e ajustamentos</b>	<b>(158,985,050)</b>	<b>(153,835,115)</b>	<b>12,207,110</b>	<b>18,143,163</b>	<b>(7,154,114)</b>	<b>2,415,551</b>

- 1) A subholding considera as provisões como EBITDA;
- 2) Os valores são apresentados pelo líquido;

	Investimento		Capital Investido	
	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Intragrupos intersegmentos	(2,286,892)	3,835,095	67,339,294	93,147,018
Aquisição de ações Sonaecom	-	-	-	-
Cash settled equity swap <sup>(2)</sup>	-	-	(97,077,039)	(132,711,536)
Outros	729,522	1,841,716	(4,763,030)	575,457
<b>Eliminações e ajustamentos</b>	<b>(1,557,370)</b>	<b>5,676,811</b>	<b>(34,500,775)</b>	<b>(38,989,061)</b>

- 3) Instrumento financeiro explicitado da Nota 23.

## Glossário:

Capital Investido = Imobilizado bruto + outros activos imobilizados (incluindo Goodwill) – amortizações e perdas de imparidade + investimentos financeiros + fundo de maneo (o qual inclui valores de activos e passivos não correntes, que não dívida líquida total); todos os valores a custo, com excepção dos Centros Comerciais;

Dívida Líquida Total = Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras + derivados – caixa, depósitos bancários e investimentos correntes – outras aplicações de longo prazo;

EBITDA = Volume de negócios + Outras receitas - Goodwill negativo - Reversão de perdas por imparidade - Gastos operacionais – Provisões para extensões de garantias + Ganhos/perdas com alienação de filiais;

Eliminações e ajustamentos – intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados;

Investimento (CAPEX) = Investimento bruto em activos corpóreos, incorpóreos, propriedades de investimento e investimentos em aquisições de filiais, excluindo o encaixe o encaixe decorrente da venda de activos;

Resultado directo – exclui os contributos para o resultado indirecto;

Resultados indirectos – inclui os contributos do segmento dos Centros Comerciais para as demonstrações financeiras consolidadas, líquidos de imposto, que resultam de: i) avaliação de propriedades de investimento; ii) ganhos (perdas) registadas com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas de imparidade (incluindo goodwill) e provisões para Assets at Risk.

As vendas e prestações de serviços e o resultado antes de imposto por mercado geográfico podem ser detalhados como segue:

	31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino	Resultado antes de impostos	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino	Resultado antes de impostos
Portugal	5,453,118,389	282,699,749	5,321,723,218	186,052,031
Espanha	285,309,128	(500,376)	196,818,358	(76,507,134)
França	12,907,504	-	13,403,031	-
Inglaterra	8,009,971	(853,296)	12,260,683	(1,635,266)
Alemanha	18,324,071	(517,354)	17,205,966	(643,874)
Brasil	62,061,384	21,891,236	34,949,665	25,259,270
Itália	17,509,494	3,629,051	16,561,445	(34,379,889)
Resto da Europa	36,139,165	(8,081,660)	35,669,548	(12,474,260)
Resto do Mundo	20,756,353	(245,934)	16,585,160	(213,786)
	<u>5,914,135,459</u>	<u>298,021,416</u>	<u>5,665,177,074</u>	<u>85,457,092</u>

A repartição dos colaboradores da Sonae pelos diversos negócios pode ser analisada como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Retalho	30,877	29,221
Centros Comerciais	883	908
Telecomunicações	2,136	2,081
Gestão de investimentos	1,746	1,799
Sonae Holding	4	52
	<u>35,646</u>	<u>34,061</u>

## 50 COMPROMISSOS COM A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO

No âmbito da atribuição da licença UMTS, a Optimus – Comunicações, S.A. assumiu compromissos na área da promoção da Sociedade de Informação no montante total de cerca de 274 milhões de Euros, os quais terão de ser cumpridos até ao final de 2015.

Em conformidade com o Acordo estabelecido em 5 de Junho de 2007 com o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações ("MOPTC"), uma parte desses compromissos, até 159 milhões de Euros, será realizado através de projectos próprios qualificáveis como contributos para a Sociedade de Informação e incorridos no âmbito da normal actividade da Optimus – Comunicações, S.A. (investimentos em rede e tecnologia que não derivem da necessidade de cumprimento das obrigações inerentes à atribuição da licença UMTS e actividades de pesquisa, desenvolvimento e promoção de serviços, conteúdos e aplicações), os quais terão de ser reconhecidos pelo MOPTC e por entidades especialmente constituídas para o efeito. Em 31 de Dezembro de 2010, a totalidade do valor já foi realizado e validado por aquelas entidades, pelo que relativamente a estes compromissos não existem responsabilidades adicionais. Estes encargos foram registados nas demonstrações financeiras anexas à medida que os respectivos projectos foram sendo realizados e os custos estimados conhecidos.

Os restantes compromissos, até ao montante de cerca de 116 milhões de Euros, serão realizados nos termos acordados entre a Optimus – Comunicações, S.A. e o MOPTC, através de contribuições para o projecto "Iniciativas E" (oferta de modems, descontos nas tarifas, contribuições monetárias, entre outras, afectas à generalização da utilização da Internet de banda larga para alunos e professores), contribuições essas efectuadas através do Fundo para a Sociedade de Informação, actualmente designado por Fundação para as Comunicações Móveis, constituído pelos três operadores móveis a desenvolver a sua actividade em Portugal. A responsabilidade total está reconhecida como um encargo adicional da licença UMTS, por contrapartida das rubricas "Outros passivos não correntes" e "Outros passivos correntes". Desta forma, em 31 de Dezembro de 2010, a totalidade das responsabilidades com tais compromissos encontram-se integralmente registadas nas demonstrações financeiras consolidadas do Grupo.

Em 31 de Dezembro de 2010, a rubrica "Propriedade industrial", do activo bruto inclui o valor de 111,5 milhões de euros correspondentes ao valor presente desta responsabilidade estimada com o projecto "Iniciativas E", registadas em Junho de 2008 e actualizados em Setembro de 2009.

## 51 COMPROMISSOS ASSUMIDOS COM A ALIENAÇÃO DE PARTICIPADAS SUJEITA A REVISÕES DE PREÇO

---

No âmbito da alienação de 49,9% das acções da Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings BV (Sierra BV) a um grupo de Investidores, ocorrida em 2003, a Sonae Sierra vinculou-se a assegurar a revisão do preço de transmissão destas acções 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 activo ou venda das acções da sociedade que, directa ou indirectamente, detém o activo.

A revisão de preço será feita pela Sonae Sierra às Luxcos ou à Sierra BV no caso de, na venda relevante, terem sido efectuados descontos relacionados com impostos diferidos sobre mais valias.

A revisão de preço será afectada pela percentagem de capital na sociedade detentora do activo, pela percentagem de detenção dos Investidores na Sierra BV (e, no caso de venda de acções, ajustado por um desconto de 50%) e está limitada a:

- (i) no caso de venda de activos, ao valor máximo de 118 milhões de euros;
- (ii) no caso de venda das acções da sociedade que directa ou indirectamente detém o activo, ao valor máximo de 59 milhões de euros;
- (iii) no caso de venda de acções da sociedade que, directa ou indirectamente, detém o activo, a revisão de preço, somada com o preço de venda, não poderá ser superior à respectiva proporção do NAV ("Net Asset Value").

Estas garantias são válidas durante o período em que se mantenham os actuais acordos com os restantes accionistas da Sierra BV.

A Sonae Sierra tem ainda o direito de apresentar uma proposta para a aquisição do activo ou das acções em causa antes deste ou daquelas serem oferecidos a terceiros.

É entendimento da Sonae, que a venda directa do activo não é atractiva por sobre ela incidirem ónus que não serão suportados se a venda se efectuar através da alienação de acções da sociedade que detém o activo.

## 52 APRESENTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DE RESULTADOS

---

Ao nível do Relatório de Gestão e para efeitos de determinação de indicadores financeiros como EBITDA e EBITDA recorrente, a demonstração de resultados consolidada está dividida entre componentes de Resultado Directo e componentes de Resultado Indirecto de acordo com a prática corrente no segmento dos Centros Comerciais.

O Resultado Indirecto inclui os contributos do segmento dos Centros Comerciais para a demonstração de resultados consolidada, líquidos de impostos, que resultam de: i) avaliação de propriedades de investimento; ii) ganhos (perdas) registadas com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; iii) perdas de imparidade (incluindo goodwill) e provisões para ""Development Funds at Risk"".

O valor de EBITDA é calculado apenas na componente de Resultado directo, i.e. excluindo os contributos indirectos.

Apresenta-se de seguida a reconciliação dos dois formatos de apresentação, para a demonstração de resultados consolidada dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009:

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Consolidado	Resultado Indirecto	Resultado Directo	Consolidado	Resultado Indirecto	Resultado Directo
<b>Proveitos operacionais</b>						
Vendas	4.768.834.447	-	4.768.834.447	4.549.719.919	-	4.549.719.919
Prestações de serviços	1.145.301.012	-	1.145.301.012	1.115.457.155	-	1.115.457.155
Variação valor propriedades de investimento	10.440.036	10.440.036	-	(142.684.216)	(142.684.216)	-
Ganhos ou perdas relativos a investimentos						
Dividendos e outros ajustamentos	4.140.206	3.443.437	696.769	378.624	-	378.624
Outros (Nota 38)	10.022.928	1.570.459	8.452.469	46.189.592	12.493.557	33.696.035
Outros proveitos						
Goodwill negativo	-	-	-	343.359	-	343.359
Reversão de perdas por imparidade	8.334.989	-	8.334.989	2.599.594	-	2.599.594
Outros	468.975.991	-	468.975.991	411.559.476	-	411.559.476
<b>Total de proveitos</b>	<b>6.416.049.609</b>	<b>15.453.932</b>	<b>6.400.595.677</b>	<b>5.983.563.503</b>	<b>(130.190.659)</b>	<b>6.113.754.162</b>
<b>Total de custos (a)</b>	<b>6.006.834.933</b>	<b>16.187.780</b>	<b>5.990.647.153</b>	<b>5.769.954.297</b>	<b>5.861.706</b>	<b>5.764.092.591</b>
<b>Amortizações e depreciações</b>	<b>297.083.607</b>	<b>-</b>	<b>297.083.607</b>	<b>294.133.483</b>	<b>-</b>	<b>294.133.483</b>
<b>Provisões e perdas por imparidade</b>						
Provisões para extensões de garantia	7.833.843	-	7.833.843	-	-	-
Outras	31.803.064	851.500	30.951.564	28.207.470	1.510.350	26.697.120
<b>Resultado antes de financeiros e resultados relativos a empresas associadas</b>	<b>409.214.676</b>	<b>(733.848)</b>	<b>409.948.524</b>	<b>213.609.206</b>	<b>(136.052.365)</b>	<b>349.661.571</b>
Resultados financeiros	(107.376.135)	-	(107.376.135)	(122.786.715)	-	(122.786.715)
Resultados relativos a empresas associadas	(3.817.125)	(5.237.399)	1.420.274	(5.365.399)	(6.983.718)	1.618.319
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>298.021.416</b>	<b>(5.971.247)</b>	<b>303.992.663</b>	<b>85.457.092</b>	<b>(143.036.083)</b>	<b>228.493.175</b>
Imposto sobre o rendimento	(98.554.823)	(27.302.722)	(71.252.101)	(11.836.862)	26.539.044	(38.375.906)
<b>Resultado Líquido</b>	<b>199.466.593</b>	<b>(33.273.969)</b>	<b>232.740.562</b>	<b>73.620.230</b>	<b>(116.497.038)</b>	<b>190.117.269</b>
- atribuível aos accionistas da empresa-mãe	167.940.582	(24.315.912)	192.256.494	93.760.817	(76.988.786)	170.749.603
- atribuível a interesses sem controlo	31.526.011	(8.958.057)	40.484.068	(20.140.587)	(39.508.253)	19.367.666
<b>EBITDA (b)</b>			<b>728.951.937</b>			<b>667.170.596</b>

(a) O valor registado em Resultado Indirecto respeita fundamentalmente a redução de valor de propriedades de investimento, acréscimos de custos para "Development Funds at Risk" e perdas por imparidade registadas;

(b) EBITDA é calculado como Volume de negócios + Outras receitas - Goodwill negativo - Reversão de perdas por imparidade - Gastos operacionais - Provisões para extensões de garantias + Ganhos/perdas com alienação de filiais.

## 53 EVENTOS SUBSEQUENTES

No dia 2 de Fevereiro de 2011, a entidade controlada conjuntamente Sonae Sierra Brasil S.A., sociedade constituída ao abrigo do direito Brasileiro, iniciou nesta data, na qualidade de emissora e ofertante, sob a coordenação do banco de Investimentos Credit Suisse (Brasil) S.A., do Banco ITAÚ BBA S.A. e do Banco J.P. Morgan S.A., a oferta pública de distribuição primária de 21.739.130 acções ordinárias de emissão da Companhia, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal, livres de quaisquer ónus ou encargos, ao preço de 20,00 reais por acção, no total de 434.782.600 reais.

No dia 28 de Fevereiro de 2011, o Grupo concretizou o processo de alienação das propriedades de investimento detidas pelas suas subsidiárias, El Rosal (Ponferrada) e Plaza Eboli (Madrid), pelo montante de 120 milhões de euros, valor pelo qual se encontram reconhecidas nas demonstrações financeiras em 31 de Dezembro de 2010.

No dia 15 de Março de 2011, o segmento do retalho concretizou uma operação de sale & leaseback das suas lojas Continente e Worten situadas no Centro Comercial Vasco da Gama ao Fundo de Investimento Imobiliário Aberto Imofomento, um fundo imobiliário gerido pelo BPI. O valor total da transacção foi de 42,3 milhões de euros com uma yield inicial de 6,1% numa base "Triple Net"(1). A operação gerou uma mais-valia de 16,6 milhões de euros. As lojas foram arrendadas à Modelo Continente Hipermercados, S.A. por um período inicial de 20 anos, com renovações automáticas, por opção do arrendatário, por dois períodos consecutivos de 10 anos cada.

## 54 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

---

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 15 de Março de 2011. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Accionistas.

O Conselho de Administração

---

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração

---

Álvaro Carmona e Costa Portela; Vogal do Conselho de Administração

---

Álvaro Cuervo Garcia; Vogal do Conselho de Administração

---

Bernd Bothe; Vogal do Conselho de Administração

---

Christine Cross; Vogal do Conselho de Administração

---

Michel Marie Bon; Vogal do Conselho de Administração

---

José Neves Adelino; Vogal do Conselho de Administração

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; Presidente da Comissão Executiva

---

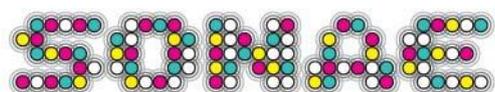
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; Vogal da Comissão Executiva

---

Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão; Vogal da Comissão Executiva

SONAE/

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS



## SONAE, SGPS, SA

### DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA INDIVIDUAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E DE 2009

(Montantes expressos em euros)

ACTIVO	Notas	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>ACTIVOS NÃO CORRENTES:</b>			
Activos fixos tangíveis	6	225.499	265.384
Activos intangíveis	7	118.252	5.776
Investimentos em empresas do grupo	4, 8	3.177.377.209	2.991.917.733
Outros investimentos	4, 9	63.795.880	77.489.880
Outros activos não correntes	4, 10	808.550.697	543.934.785
Total de activos não correntes		<u>4.050.067.537</u>	<u>3.613.613.558</u>
<b>ACTIVOS CORRENTES:</b>			
Clientes	4, 11	497.176	1.767.521
Outras dívidas de terceiros	4, 12	58.759.264	7.890.064
Estado e outros entes públicos	13	924.706	1.387.264
Outros activos correntes	4, 14	470.643	648.644
Caixa e equivalentes de caixa	4, 15	307.130	2.769.998
Total de activos correntes		<u>60.958.919</u>	<u>14.463.491</u>
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>		<u><b>4.111.026.456</b></u>	<u><b>3.628.077.049</b></u>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>CAPITAL PRÓPRIO:</b>			
Capital social	16	2.000.000.000	2.000.000.000
Reservas legais	17	167.816.034	163.229.582
Reservas de justo valor, cobertura e outras reservas	18	979.004.630	832.780.717
Resultado transitados	18	322.737	322.737
Resultado líquido do exercício		386.432.293	91.729.048
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>		<u><b>3.533.575.694</b></u>	<u><b>3.088.062.084</b></u>
<b>PASSIVO:</b>			
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE:</b>			
Empréstimos obrigacionistas	4, 20.1	497.150.214	498.238.077
Outros passivos não correntes		71.727	-
Outros empréstimos	4, 20.2	13.990.754	12.218.451
Total de passivos não correntes		<u>511.212.695</u>	<u>510.456.528</u>
<b>PASSIVO CORRENTE:</b>			
Empréstimos bancários	4, 20.3	61.000.000	24.950.000
Fornecedores	4	1.193.408	985.568
Outras dívidas a terceiros	4	478.780	78.307
Estado e outros entes públicos	13	153.684	349.693
Outros passivos correntes	4, 21	3.412.195	3.194.869
Total de passivos correntes		<u>66.238.067</u>	<u>29.558.437</u>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>		<u><b>4.111.026.456</b></u>	<u><b>3.628.077.049</b></u>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

## SONAE, SGPS, SA

### DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009

*(Montantes expressos em euros)*

	Notas	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Prestações de serviços	25	404.600	4.603.363
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	26	394.005.956	94.981.321
Rendimentos e ganhos financeiros	27	17.291.709	25.654.428
Outros rendimentos		828.654	40.263
Fornecimentos e serviços externos	28	(2.499.243)	(3.730.551)
Gastos com o pessoal	29	(2.100.840)	(4.834.681)
Depreciações e amortizações	6, 7	(89.207)	(56.363)
Gastos e perdas financeiras	27	(20.670.879)	(24.557.052)
Outros gastos e perdas		(730.035)	(353.584)
Resultado antes de impostos		<u>386.440.715</u>	<u>91.747.144</u>
Imposto sobre o rendimento	30	(8.422)	(18.096)
Resultado líquido individual do exercício		<u>386.432.293</u>	<u>91.729.048</u>
Resultados por acção			
Básico	31	0,193216	0,045865
Diluído	31	<u>0,193133</u>	<u>0,045858</u>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

## SONAE, SGPS, SA

DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DO RENDIMENTO INTEGRAL  
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009*(Montantes expressos em euros)*

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Resultado líquido individual do exercício	386.432.293	91.729.048
Varição no justo valor dos activos disponíveis para venda	10.560.405	(93.025.072)
Transferência de justo valor dos activos disponíveis para venda para resultados do exercício	113.007.720	-
Varição no justo valor dos derivados de cobertura de fluxos de caixa	<u>(1.855.428)</u>	<u>(6.114.413)</u>
Outro rendimento integral do exercício	<u>121.712.697</u>	<u>(99.139.485)</u>
Total rendimento integral individual do exercício	<u>508.144.990</u>	<u>(7.410.437)</u>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

SONAE, SGPS, SA

DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009

(Montantes expressos em euros)

	Notas	Capital social	Ações próprias	Reservas e resultados transitados							Resultado líquido	Total
				Reservas legais	Reservas de justo valor	Reservas cobertura	Reserva para planos de pagamentos baseados em ações	Outras reservas	Resultados transitados	Total reservas e resultados transitados		
Saldo em 1 de Janeiro de 2009		2.000.000.000	-	161.705.974	581.929.609	307.070	-	380.377.943	322.737	1.124.643.333	30.472.155	3.155.115.488
Total rendimento integral individual do exercício		-	-	-	(93.025.072)	(6.114.413)	-	-	-	(99.139.485)	91.729.048	(7.410.437)
Aplicação do resultado individual de 2008:												-
Transferência para reserva legal		-	-	1.523.608	-	-	-	-	-	1.523.608	(1.523.608)	-
Dividendos distribuídos	33	-	-	-	-	-	-	(31.051.453)	-	(31.051.453)	(28.948.547)	(60.000.000)
Responsabilidade por pagamentos baseados em ações	18	-	-	-	-	-	357.033	-	-	357.033	-	357.033
Aquisição de ações próprias		-	(696.429)	-	-	-	-	-	-	-	-	(696.429)
Alienação / entrega de ações próprias a colaboradores		-	696.429	-	-	-	-	-	-	-	-	696.429
Saldo em 31 de Dezembro de 2009		<u>2.000.000.000</u>	<u>-</u>	<u>163.229.582</u>	<u>488.904.537</u>	<u>(5.807.343)</u>	<u>357.033</u>	<u>349.326.490</u>	<u>322.737</u>	<u>996.333.036</u>	<u>91.729.048</u>	<u>3.088.062.084</u>
Saldo em 1 de Janeiro de 2010		2.000.000.000	-	163.229.582	488.904.537	(5.807.343)	357.033	349.326.490	322.737	996.333.036	91.729.048	3.088.062.084
Total rendimento integral individual do exercício		-	-	-	123.568.125	(1.855.428)	-	-	-	121.712.697	386.432.293	508.144.990
Aplicação do resultado de 2009:												-
Transferência para reserva legal e reservas livres		-	-	4.586.452	-	-	-	24.142.596	-	28.729.048	(28.729.048)	-
Dividendos distribuídos	33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(63.000.000)	(63.000.000)
Responsabilidade por pagamentos baseados em ações	18	-	-	-	-	-	368.620	-	-	368.620	-	368.620
Saldo em 31 de Dezembro de 2010		<u>2.000.000.000</u>	<u>-</u>	<u>167.816.034</u>	<u>612.472.662</u>	<u>(7.662.771)</u>	<u>725.653</u>	<u>373.469.086</u>	<u>322.737</u>	<u>1.147.143.401</u>	<u>386.432.293</u>	<u>3.533.575.694</u>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

## SONAE, SGPS, SA

DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DOS FLUXOS DE CAIXA  
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009*(Montantes expressos em euros)*

	Notas	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>ACTIVIDADES OPERACIONAIS:</b>			
Recebimentos de clientes		1.689.610	4.447.853
Pagamentos a fornecedores		(2.261.556)	(3.783.211)
Pagamentos ao pessoal		(1.898.079)	(4.318.525)
Fluxos gerados pelas operações		<u>(2.470.025)</u>	<u>(3.653.883)</u>
(Pagamento)/recebimento de imposto sobre o rendimento		435.633	322.953
Outros recebimentos/(pagamentos) relativos à actividade operacional		(871.212)	403.067
Fluxos das actividades operacionais (1)		<u>(2.905.604)</u>	<u>(2.927.863)</u>
<b>ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO:</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	32	251.340.000	26.758.062
Activos fixos tangíveis		655.861	6.679
Activos intangíveis		2.977	-
Juros e rendimentos similares		17.155.810	40.783.605
Dividendos	26	434.557.555	93.516.449
Empréstimos concedidos		1.164.119.539	838.603.328
		<u>1.867.831.742</u>	<u>999.668.123</u>
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	32	(324.794.945)	(4.210.227)
Activos fixos tangíveis		(77.984)	(276.434)
Activos intangíveis		(153.928)	(4.523)
Empréstimos concedidos		(1.495.225.881)	(789.006.199)
		<u>(1.820.252.738)</u>	<u>(793.497.383)</u>
Fluxos das actividades de investimento (2)		<u>47.579.004</u>	<u>206.170.740</u>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO:</b>			
Recebimentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		1.915.999.615	1.390.025.000
Venda de acções próprias		-	637.113
		<u>1.915.999.615</u>	<u>1.390.662.113</u>
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(1.879.544.615)	(1.503.275.000)
Juros e gastos similares		(20.595.696)	(27.586.245)
Dividendos		(62.995.572)	(59.986.491)
Aquisição acções próprias		-	(696.429)
		<u>(1.963.135.883)</u>	<u>(1.591.544.165)</u>
Fluxos das actividades de financiamento (3)		<u>(47.136.268)</u>	<u>(200.882.052)</u>
Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		(2.462.868)	2.360.825
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	15	2.769.998	409.173
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	15	<u>307.130</u>	<u>2.769.998</u>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

# SONAE, SGPS, SA

## ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS

### PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010

*(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 individuais 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 individuais foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro “IFRS” tal como adoptadas pela União Europeia.

#### 2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

---

As principais políticas contabilísticas adoptadas na preparação destas demonstrações financeiras individuais são as seguintes:

##### 2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras individuais anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adoptadas pela União Europeia. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo International Financial Reporting Interpretations Committee (“IFRIC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adoptadas na União Europeia.

As demonstrações financeiras individuais intercalares foram apresentadas trimestralmente, de acordo com a IAS 34 – Relato Financeiro Intercalar.

As demonstrações financeiras individuais 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, excepto para alguns instrumentos financeiros, incluindo participações em empresas subsidiárias, que se encontram registados pelo justo valor.

## Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras

Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras individuais foram aprovadas ("endorsed") pela União Europeia normas contabilísticas e interpretações, algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2010, e que se encontram divulgados na Nota 2 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas. A entrada em vigor destas normas não provocou impactos nas demonstrações financeiras anexas dado não serem aplicáveis às demonstrações financeiras individuais da Empresa.

Adicionalmente existem normas aprovadas para aplicação nos exercícios iniciados em ou após 1 de Janeiro de 2011, as quais a Empresa não aplicou antecipadamente e que não irão implicar alterações significativas ao nível das demonstrações financeiras da Empresa.

### 2.2 Activos fixos tangíveis

Os activos fixos tangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição, ou custo de aquisição reavaliado até 1 de Janeiro de 2004 (data de transição para IFRS) 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 activo e registadas por contrapartida da rubrica amortizações e depreciações da demonstração dos resultados.

As perdas de imparidade detectadas no valor de realização do activo fixo tangível, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica perdas de imparidade da demonstração dos resultados.

### 2.3 Activos intangíveis

Os activos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações e de perdas por imparidade acumuladas. Os activos 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 activo 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 efectiva.

### 2.5 Activos não correntes detidos para venda

Os activos não correntes (e o conjunto de activos 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 activo (e o conjunto de activos e passivos a alienar com este relacionado) esteja disponível para venda imediata nas condições actuais. Adicionalmente, devem estar em curso acções 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 activos não correntes (e o conjunto de activos 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 activos não são amortizados.

### 2.6 Instrumentos financeiros

A Empresa classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com o Balanço 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, excepto se o seu vencimento for inferior a 12 meses da data do balanço, 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 activos 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 adquire tendo em vista a sua alienação num curto período de tempo. São classificados no balanço 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 activos são classificados como activos não correntes, excepto se houver intenção de os alienar num período inferior a 12 meses da data de balanço.

Todas as compras e vendas destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respectivos 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 transacção, 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 do balanço (medido pela cotação ou valor de avaliação independente), sem qualquer dedução relativa a custos de transacção que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos 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 reserva 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.

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 financeiras.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado, através da taxa de juro efectiva, 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 efectiva e deduzidos de eventuais perdas de imparidade.

Os ganhos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efectiva, excepto 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 transaccionar esses activos.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como activos correntes, excepto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data do balanço, os quais se classificam como não correntes. Estes activos 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 reflectam o seu valor realizável líquido.

As perdas por imparidade são registadas na sequência de eventos ocorridos que indiquem, objectivamente 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 respectivo valor actual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efectiva inicial sendo que nos casos em que se perspective 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.

### e) Empréstimos

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 efectiva e contabilizados na rubrica de gastos e perdas financeiras da demonstração de resultados de acordo com o princípio de especialização dos exercícios, conforme política definida na Nota 2.8. A parcela do juro efectivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é adicionada ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o período.

### 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 os 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 de 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 transacção a ser coberta no início da cobertura;
- Transacção objecto 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 do balanço, sendo transferidas para as rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração de resultados no mesmo período em que o instrumento objecto de cobertura afecta 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 contabilístico do activo a que as transacções objecto de cobertura deram origem, e as reavaliações subsequentes são registadas directamente nas rubricas da demonstração de 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 afectam directamente 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 de resultados.

### **h) Acções próprias**

As acções próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como uma dedução ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das acções 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, no balanço.

### **j) Método da taxa de juro efectiva**

O método da taxa de juro efectiva é o método utilizado para cálculo do custo amortizado de um activo ou passivo financeiro e para efectuar a alocação de ganhos ou perdas com juros até à maturidade do instrumento financeiro.

### k) Imparidade

Os activos financeiros, excepto os mensurados a justo valor através de resultados, são analisados à data de cada balanço para verificar da existência de indícios de perdas de imparidade.

Os activos financeiros encontram-se em situações de imparidade quando exista evidência objectiva que, como consequência de um ou mais eventos que tenham ocorrido após o reconhecimento inicial dos activos, os fluxos de caixa estimados tenham sido negativamente afectados.

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 activo.

Para os activos financeiros mensurados ao custo amortizado, a imparidade é calculada como a diferença entre o valor contabilístico do activo e o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados descontados à taxa de juro efectiva 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 efectuada com base na estimativa de justo valor dos activos líquidos da filial em análise, maioritariamente constituídos por participações financeiras em outras subsidiárias da Empresa.

Tal estimativa é efectuada 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 excepção de activos 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 objectivamente 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 activos disponíveis para venda relativos a partes de capital, as perdas de imparidade não são revertidas. Qualquer aumento no justo valor do activo é reconhecido em capitais próprios.

### 2.7 Activos e passivos contingentes

Os activos 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 afectando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objecto de divulgação.

### 2.8 Rédito e especialização dos exercícios

Os proveitos 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 accionistas.

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 activos 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 do balanço que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data do balanço são reflectidos nas demonstrações financeiras. Os eventos após a data do balanço que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data do balanço são divulgados no anexo às demonstrações financeiras, se materiais.

### 2.10 Julgamentos e estimativas

As estimativas contabilísticas mais significativas reflectidas nas demonstrações financeiras incluem:

- a) Registo de ajustamentos aos valores do activo 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 transacções 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 acções

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das acções 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).

Quando a liquidação dos planos é efectuada através da entrega de acções da Empresa, o valor dessa responsabilidade é determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das acções 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.

Quando a liquidação é efectuada em dinheiro o valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição e posteriormente actualizado no final de cada período de reporte em função do número de acções 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.

### 2.12 Imposto sobre o rendimento

O imposto sobre o rendimento do exercício é calculado com base no resultado tributável da Empresa de acordo com as regras fiscais em vigor em Portugal.

São registados impostos diferidos nas situações aplicáveis de acordo com o método de balanço, sendo que os activos por impostos diferidos apenas são constatados nas situações em que seja provável a sua recuperação.

## 3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

---

### 3.1 Introdução

O objectivo 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 actividade da Sonae, não sendo contratados, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a actividade 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 actividade comercial relevante para além das actividades 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 da 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 actividade de gestor de portfolio (venda participações), mas nessas situações excepcionais são implementados mecanismos e acções, 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, no mínimo, uma notação de crédito BBB da Standard & Poor's e/ou Baa2 da Moody's ou equivalente, sendo esta informação fornecida através de sistemas de informação de mercado independentes;
- 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 efectuada 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;
- Excepções 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 Direcção 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 selecção 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 actividade normal da Holding.

### 3.3 Risco de Liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua actividade 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 2010, o total da dívida bruta era de 572 milhões de euros (em 31 de Dezembro de 2009 era de 535 milhões de euros).

O objectivo 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 actividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos.

Dada a natureza dinâmica das suas actividades, 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 2010 a maturidade média da dívida da Sonae era de aproximadamente 3,4 anos (em 31 de Dezembro de 2009 era de 2,5 anos);
- Negociação de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respectivos 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 liquida, no caso de investimentos em activos, 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 relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A Sonae tem 236,5 milhões de euros de linhas de crédito contratadas das quais apenas 4,4% são anuláveis com pré-aviso de 6 meses sendo as restantes anuláveis com pelo menos 360 dias de antecedência (a 31 de Dezembro de 2009 tinha linhas de crédito disponíveis no valor de 266 milhões de euros). Face ao anteriormente exposto a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos da actividade operacional, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes.

## 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 do balanço (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps, FRA's e opções). A totalidade 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 objectivo 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 às suas subsidiárias no âmbito das suas actividades 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 actividade de cobertura da Sonae, não é considerada como uma actividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objectivos 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 objecto 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/transacção que está a ser coberta;
- Desde o início da transacção, 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;
- Na determinação do justo valor das operações de cobertura, a Sonae utiliza determinados métodos, tal como modelos de avaliação de opções e de actualização de fluxos de caixa futuros, e utiliza determinados pressupostos que são baseados nas condições de taxas de juro, câmbio, volatilidades e outros, de mercado prevaletentes à data de Balanço. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação;
- Todas as transacções 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 afectam 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 afectam os custos e proveitos 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 afectam 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 afectam 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 activos 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 0,75 pontos percentuais superiores, o resultado líquido antes de impostos da Sonae (contas individuais) em 31 de Dezembro de 2010 seria superior em cerca de 3,1 milhões de euros (em 31 de Dezembro de 2009 seriam superiores em cerca de 3 milhões de euros). O capital próprio em resultado do efeito da variação da taxa de juro, em mais 0,75 pontos percentuais superiores, a 31 de Dezembro de 2010 seria superior em cerca de 4,7 milhões de euros (5 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009), 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 transacção de taxa de câmbio decorrente de transacções comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efectuada a gestão do risco cambial com o objectivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transacções 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 transacção, 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 efectuados geralmente tendo em conta objectivos estratégicos, uma vez que a empresa não transacciona activamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados nas Nota 8.

## 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:

### Activos Financeiros

31.Dezembro.2010					
Nota	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Activos fora do ambito do IFRS 7	Total
<b>Activos não correntes</b>					
Investimentos em empresas do grupo	8	-	3.177.377.209	-	3.177.377.209
Outros investimentos	9	-	63.795.880	-	63.795.880
Outros activos não correntes	10	808.550.697	-	-	808.550.697
		808.550.697	3.241.173.089	-	4.049.723.786
<b>Activos correntes</b>					
Clientes	11	497.176	-	-	497.176
Outras dívidas de terceiros	12	58.759.264	-	-	58.759.264
Outros activos correntes	14	397.912	-	72.731	470.643
Caixa e equivalentes de caixa	15	307.130	-	-	307.130
		59.961.482	-	72.731	60.034.213
		868.512.179	3.241.173.089	72.731	4.109.757.999
31.Dezembro.2009					
Nota	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Activos fora do ambito do IFRS 7	Total
<b>Activos não correntes</b>					
Investimentos em empresas do grupo	8	-	2.991.917.733	-	2.991.917.733
Outros investimentos	9	-	77.489.880	-	77.489.880
Outros activos não correntes	10	543.934.785	-	-	543.934.785
		543.934.785	3.069.407.613	-	3.613.342.398
<b>Activos correntes</b>					
Clientes	11	1.767.521	-	-	1.767.521
Outras dívidas de terceiros	12	7.890.064	-	-	7.890.064
Outros activos correntes	14	501.873	-	146.771	648.644
Caixa e equivalentes de caixa	15	2.769.998	-	-	2.769.998
		12.929.456	-	146.771	13.076.227
		556.864.241	3.069.407.613	146.771	3.626.418.625

Passivos Financeiros

31.Dezembro.2010						
Nota	Derivados de cobertura	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total	
<b>Passivos não correntes</b>						
Empréstimos obrigacionistas	20.1	-	497.150.214	497.150.214	-	497.150.214
Outros empréstimos	20.2	13.990.754	-	13.990.754	-	13.990.754
		13.990.754	497.150.214	511.140.968	-	511.140.968
<b>Passivos correntes</b>						
Empréstimos bancários	20.3	-	61.000.000	61.000.000	-	61.000.000
Fornecedores		-	1.193.408	1.193.408	-	1.193.408
Outras dívidas a terceiros		-	478.780	478.780	-	478.780
Outros passivos correntes	21	-	2.919.636	2.919.636	492.559	3.412.195
		-	65.591.824	65.591.824	492.559	66.084.383
		13.990.754	562.742.038	576.732.792	492.559	577.225.351

31.Dezembro.2009						
Nota	Derivados de cobertura	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total	
<b>Passivos não correntes</b>						
Empréstimos obrigacionistas	20.1	-	498.238.077	498.238.077	-	498.238.077
Outros empréstimos	20.2	12.218.451	-	12.218.451	-	12.218.451
		12.218.451	498.238.077	510.456.528	-	510.456.528
<b>Passivos correntes</b>						
Empréstimos bancários	20.3	-	24.950.000	24.950.000	-	24.950.000
Fornecedores		-	985.568	985.568	-	985.568
Outras dívidas a terceiros		-	78.307	78.307	-	78.307
Outros passivos correntes	21	-	1.673.465	1.673.465	1.521.404	3.194.869
		-	27.687.340	27.687.340	1.521.404	29.208.744
		12.218.451	525.925.417	538.143.868	1.521.404	539.665.272

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:

Nível 1: o justo valor é determinado com base em preços de mercado activo;

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.

	31.Dezembro.2010			31.Dezembro.2009		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
<b>Activos financeiros mensurados a justo valor</b>						
Investimentos em empresas do grupo	1.132.175	625.463.000	-	1.620.270	614.248.500	-
Outros investimentos	6.806.000	-	-	-	-	-
	7.938.175	625.463.000	-	1.620.270	614.248.500	-
<b>Passivos financeiros mensurados a justo valor</b>						
Derivados	-	13.990.754	-	-	12.218.451	-
	-	13.990.754	-	-	12.218.451	-

## 5 ALTERAÇÕES DE POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS E CORRECÇÃO 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 ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos activos fixos tangíveis e respectivas amortizações era o seguinte:

	Equipamento básico	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros activos fixos tangíveis	Activos fixos tangíveis em curso	Total activos fixos tangíveis
<b>Activo bruto</b>						
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009	17.352	194.768	2.512.897	723	18.449	2.744.189
Aumentos	-	-	-	-	159.131	159.131
Diminuições	-	-	(336.222)	-	-	(336.222)
Transferências / abates	4.696	-	55.580	-	(63.158)	(2.882)
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010	22.048	194.768	2.232.255	723	114.422	2.564.216
Aumentos	-	-	-	-	80.318	80.318
Diminuições	-	-	(565.088)	-	(1.658)	(566.746)
Transferências / abates	113.979	-	78.660	-	(192.670)	(31)
Saldo final a 31 de Dezembro de 2010	136.027	194.768	1.745.827	723	412	2.077.757
<b>Amortizações acumuladas</b>						
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009	17.352	194.768	2.349.936	636	-	2.562.692
Aumentos	587	-	53.077	28	-	53.692
Diminuições	-	-	(317.552)	-	-	(317.552)
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010	17.939	194.768	2.085.461	664	-	2.298.832
Aumentos	11.985	-	38.832	28	-	50.845
Diminuições	-	-	(497.419)	-	-	(497.419)
Saldo final a 31 de Dezembro de 2010	29.924	194.768	1.626.874	692	-	1.852.258
<b>Valor líquido</b>						
A 31 de Dezembro de 2009	4.109	-	146.794	59	114.422	265.384
A 31 de Dezembro de 2010	106.103	-	118.953	31	412	225.499

## 7 ACTIVOS INTANGÍVEIS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos activos intangíveis e respectivas amortizações era o seguinte:

	Propriedade industrial	Software	Total activos intangíveis
<b>Activo bruto</b>			
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009	-	1.410	1.410
Transferências / abates	-	7.205	7.205
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010	-	8.615	8.615
Aumentos	153.928	-	153.928
Diminuições	-	(5.933)	(5.933)
Saldo final a 31 de Dezembro de 2010	153.928	2.682	156.610
<b>Amortizações acumuladas</b>			
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2009	-	168	168
Aumentos	-	2.671	2.671
Saldo inicial a 1 de Janeiro de 2010	-	2.839	2.839
Aumentos	36.644	1.718	38.362
Diminuições	-	(2.843)	(2.843)
Saldo final a 31 de Dezembro de 2010	36.644	1.714	38.358
<b>Valor líquido</b>			
A 31 de Dezembro de 2009	-	5.776	5.776
A 31 de Dezembro de 2010	117.284	968	118.252

O valor do aumento na rubrica propriedade industrial corresponde a despesas incorridas com o registo da denominação Sonae em alguns mercados externos.

## 8 INVESTIMENTOS EM EMPRESAS DO GRUPO

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos investimentos em empresas do grupo era o seguinte:

Empresa	31.Dezembro.2010					Saldo final
	% de detenção	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	106.686
MDS, SGPS, SA	-	27.879.874	15.294.004	43.173.878	-	-
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	76,86%	1.690.800.661	317.680.068	115.210.000	-	1.893.270.729
Sonae Investments, BV	100,00%	550.000.000	-	-	-	550.000.000
Sonae RE, SA	99,92%	3.672.059	-	-	-	3.672.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	614.248.500	-	-	11.214.500	625.463.000
Sonaecom, SGPS, SA	0,23%	1.620.270	-	-	(488.095)	1.132.175
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	159.615
Sonaecenter Serviços, SA	100,00%	588.668	142.877	-	-	731.545
Sontel, BV	42,86%	191.341.400	-	-	-	191.341.400
<b>Total</b>		<b>3.080.417.733</b>	<b>333.116.949</b>	<b>158.383.878</b>	<b>10.726.405</b>	<b>3.265.877.209</b>
Imparidade		88.500.000	-	-	-	88.500.000
<b>Total</b>		<b>2.991.917.733</b>	<b>333.116.949</b>	<b>158.383.878</b>	<b>10.726.405</b>	<b>3.177.377.209</b>

31.Dezembro.2009

Empresa	% de detenção	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Saldo final
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	106.686
MDS, SGPS, SA	45,71%	17.800.000	12.813.065	2.733.191	-	27.879.874
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	82,48%	1.690.800.661	-	-	-	1.690.800.661
Sonae Investments, BV	100,00%	550.000.000	-	-	-	550.000.000
Sonae RE, SA	99,92%	500	3.671.559	-	-	3.672.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	708.051.000	-	-	(93.802.500)	614.248.500
Sonaecom, SGPS, SA	0,23%	842.842	-	-	777.428	1.620.270
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	159.615
Sonaecenter Serviços, SA	100,00%	50.000	538.668	-	-	588.668
Sontel, BV	42,86%	191.341.400	-	-	-	191.341.400
<b>Total</b>		<b>3.159.152.704</b>	<b>17.023.292</b>	<b>2.733.191</b>	<b>(93.025.072)</b>	<b>3.080.417.733</b>
Imparidade		88.500.000	-	-	-	88.500.000
<b>Total</b>		<b>3.070.652.704</b>	<b>17.023.292</b>	<b>2.733.191</b>	<b>(93.025.072)</b>	<b>2.991.917.733</b>

(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 tendo por base a avaliação independente a 31 de Dezembro de 2010 e 2009 dos activos imobiliários detidos por esta filial, à qual foram deduzidas a correspondente dívida líquida e a quota-parte de minoritários. Os pressupostos da valorização dos activos estão divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

Durante o exercício efectuou entradas facultativas de capital no montante de 317.680.068 euros na Sonae Investimentos, SGPS e aumentou o capital social da MDS, SGPS por conversão de suprimentos.

No 4º trimestre de 2010 a Sonae alienou a subsidiárias 5,62% da participação na Sonae Investimentos, SGPS e a totalidade da participação detida na MDS, SGPS (Nota 26).

Durante o exercício findo em 2008 a empresa constatou uma perda de imparidade relativa à participação financeira detida na Sontel, BV no valor de 88.500.000 euros em resultado da aplicação da política contabilística referida em 2.6 k) e com base na avaliação efectuada por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor de uso dos referidos investimentos. Com referência a 31 de Dezembro de 2010 e 2009 a Empresa efectuou um exercício similar tendo concluído que o valor da imparidade se mantém adequado.

## 9 OUTROS INVESTIMENTOS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos outros investimentos era o seguinte:

Empresa	31.Dezembro.2010				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Magma No. 1 Securitisation Notes	77.440.000	-	20.500.000	-	56.940.000
Sonae Capital, SGPS, SA	-	6.972.000	-	(166.000)	6.806.000
<b>Total</b>	<b>77.489.880</b>	<b>6.972.000</b>	<b>20.500.000</b>	<b>(166.000)</b>	<b>63.795.880</b>

Empresa	31.Dezembro.2009				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Magma No. 1 Securitisation Notes	100.000.000	-	22.560.000	-	77.440.000
<b>Total</b>	<b>100.049.880</b>	<b>-</b>	<b>22.560.000</b>	<b>-</b>	<b>77.489.880</b>

Em Dezembro de 2008, a Empresa procedeu à tomada de obrigações titularizadas através de subscrição particular, no montante de 100.000.000 de euros emitidas por Tagus - Sociedade de Titularização de Créditos, SA denominadas Magma N° 1 Securitisation Notes.

Estas obrigações foram emitidas pelo período de 5 anos (2009/2013) e são amortizáveis em prestações trimestrais de igual valor, tendo como activos subjacentes os créditos futuros gerados por contratos de clientes empresariais da Sonaecom - Serviços de Comunicações, SA, com um sobrecolateralização confortável que minimiza substancialmente o risco de crédito deste investimento.

Durante o exercício de 2010 o valor da diminuição no montante de 20.500.000 euros corresponde a 19.052.500 euros de amortizações e a 1.447.500 euros de alienações, as quais não geraram qualquer ganho ou perda. Tendo em consideração estas transacções o valor deste instrumento aproxima-se seu valor contabilístico.

Em Novembro de 2010 a Sonae adquiriu acções representativas de 6,6% do capital social da Sonae Capital, SGPS, SA.

## 10 OUTROS ACTIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos outros activos não correntes era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Empréstimos concedidos a empresas do grupo:		
MDS, SGPS, SA	-	30.119.075
Sonae Investments, BV	372.130.430	478.427.710
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	400.000.000	-
Sontel, BV	36.184.000	35.388.000
Sonaecenter, Serviços, SA	236.267	-
	<u>808.550.697</u>	<u>543.934.785</u>

(a) Empréstimo obrigacionista subordinado, com maturidade de 10 anos emitido em condições de mercado pela Sonae Investimentos, SGPS, SA 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, estima-se que o seu justo valor não difira significativamente do valor pelo qual se encontra registado. Este empréstimo foi totalmente subscrito e realizado pela Sonae, SGPS, SA.

Os restantes empréstimos concedidos a empresas do grupo, vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, e têm uma natureza de longo prazo.

Não existiam activos vencidos ou em imparidade em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009. A eventual imparidade dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é avaliada conforme descrito na alínea k) da nota 2.6. O justo valor dos empréstimos concedidos a empresas do Grupo é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

## 11 CLIENTES

O saldo de clientes respectivamente 497.176 euros e de 1.767.521 euros em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 respeita exclusivamente a prestação de serviços a empresas do grupo.

À data de balanço, 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 2010 e de 2009 o detalhe das outras dívidas de terceiros era o seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Empresas do grupo - Operações financeiras:		
Sonae Investimentos, SGPS, SA	53.000.000	-
Sonaecenter, Serviços, SA	-	440.000
	<u>53.000.000</u>	<u>440.000</u>
Empresas do grupo - Juros:		
MDS, SGPS, SA	-	556.946
Sonae Investments, BV	5.117.282	5.664.753
Sonaecenter, Serviços, SA	2.483	-
Sontel, BV	<u>380.215</u>	<u>416.539</u>
	5.499.980	6.638.238
Outros devedores		
Outros	<u>259.284</u>	<u>811.826</u>
	<u>58.759.264</u>	<u>7.890.064</u>

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 activos vencidos ou em imparidade em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009. 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 2010 e de 2009 o detalhe do estado e outros entes públicos era o seguinte:

### Saldos devedores:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Pagamentos por conta	39.312	29.305
Retenções na fonte	885.394	1.357.959
	<u>924.706</u>	<u>1.387.264</u>

### Saldos credores:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Imposto estimado	8.422	26.744
Retenções de imposto sobre o rendimento:		
Trabalho dependente	32.812	61.539
Trabalho independente	-	149
Capitais	229	-
Outros rendimentos	-	32
Imposto sobre o valor acrescentado	103.175	210.029
Contribuições para a segurança social	6.003	49.693
Imposto de selo	<u>3.043</u>	<u>1.507</u>
	<u>153.684</u>	<u>349.693</u>

## 14 OUTROS ACTIVOS CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos outros activos correntes era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Acréscimos de rendimentos	397.912	501.873
Gastos diferidos	72.731	146.771
	<u>470.643</u>	<u>648.644</u>

O valor registado na rubrica de acréscimos de rendimentos corresponde essencialmente à especialização de juros relativos a empréstimos concedidos a participadas.

## 15 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Numerário	89	7.042
Depósitos bancários	307.041	2.762.956
Caixa e equivalentes de caixa no balanço	<u>307.130</u>	<u>2.769.998</u>
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração de fluxos de caixa	<u>307.130</u>	<u>2.769.998</u>

Em 31 de Dezembro de 2010 a sociedade detinha depósitos bancários com maturidade inferior a 3 meses no valor de 260.000 euros (2.705.000 euros em 31 de Dezembro de 2009) que foram resgatados em princípios de 2011 (2010).

## 16 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o capital social está representado por 2.000.000.000 de acções ordinárias escriturais, com o valor nominal unitário de 1 euro.

Em 31 de Dezembro de 2010 e 2009 a Efanor Investimentos, SGPS, SA e as suas filiais detinham 52,98% das acções representativas do capital social da Sociedade.

## 17 RESERVAS LEGAIS

A sociedade constitui as suas reservas legais conforme estipulado no Código das Sociedades Comerciais. Em 2010 e 2009 transferiu, respectivamente, para esta rubrica resultados no valor de 4.586.452 euros e 1.523.608 euros.

## 18 RESERVAS DE JUSTO VALOR, COBERTURA E OUTRAS RESERVAS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe de outras reservas era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Reservas livres	373.469.086	349.326.490
Reserva de cobertura	(7.662.771)	(5.807.343)
Reserva de justo valor	612.472.662	488.904.537
Responsabilidade por pagamento baseado em acções	725.653	357.033
	<u>979.004.630</u>	<u>832.780.717</u>

Os movimentos ocorridos em 2010 e em 2009 nestas reservas estão detalhados na demonstração das alterações no capital próprio e na demonstração de rendimento integral.

As reservas de cobertura reflectem a parcela eficaz de variações de justo valor dos instrumentos derivados de cobertura de fluxos de caixa.

As reservas de justo valor correspondem a variações de justo valor de instrumentos financeiros classificados como activos disponíveis para venda.

As reservas de responsabilidade por pagamentos baseados em acções reflectem a responsabilidade com os planos de desempenho diferido a serem liquidados através da entrega de acções.

## 19 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM ACÇÕES

A Sonae concedeu em 2010 e em anos anteriores, ao Conselho de Administração e a colaboradores prémios de desempenho diferido sob a forma de acções, a adquirir a custo zero, três anos após a sua atribuição. O exercício dos direitos só ocorre se o colaborador estiver ao serviço na data do vencimento.

Em 31 de Dezembro de 2010 e 2009 os planos em aberto são os seguintes:

	Período de diferimento		31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Data de atribuição	Data de vencimento	Nº participantes	Nº de acções	Nº participantes	Nº de acções
Plano 2007	2008	2011	1	340.844	1	340.844
Plano 2008	2009	2012	1	570.258	1	570.258
Plano 2009	2010	2013	1	411.564	-	-

Durante o exercício, os movimentos ocorridos podem ser resumidos como segue:

Em valor:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Valor registado em gastos com pessoal no exercício	368.620	357.033
Valor registado em gastos com pessoal em exercícios anteriores	357.033	-
	<u>725.653</u>	<u>357.033</u>

Em número de acções:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Saldo inicial	911.102	340.844
Movimento do exercício:		
Atribuídas	411.564	570.258
Vencidas	-	-
Saldo final	<u>1.322.666</u>	<u>911.102</u>

## 20 EMPRÉSTIMOS

### 20.1. Empréstimos obrigacionistas

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 estavam incluídos nesta rubrica os seguintes empréstimos:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Valor nominal dos empréstimos obrigacionistas	500.000.000	500.000.000
Custos de emissão ainda não amortizados	<u>(2.849.786)</u>	<u>(1.761.923)</u>
	<u>497.150.214</u>	<u>498.238.077</u>

Empréstimo obrigacionista Sonae / 05 no valor de 100.000.000 euros, reembolsável ao fim de 8 anos, numa única prestação em 31 de Março de 2013; a taxa de juro é variável indexada à taxa Euribor a 6 meses sendo os juros pagos semestralmente.

Empréstimo obrigacionista Sonae 2007/2014 no valor de 150.000.000 euros, reembolsável ao fim de 7 anos, numa única prestação em 11 de Abril de 2014; a taxa de juro é variável indexada à taxa Euribor a 6 meses sendo os juros pagos semestralmente. A sociedade poderá, sem qualquer penalização, efectuar o reembolso antecipado, total ou parcial deste empréstimo nas 10ª e 12ª datas de pagamento de juros.

Empréstimo obrigacionista Sonae 2010/2015 no valor de 250.000.000 euros, reembolsável ao fim de 5 anos, numa única prestação em 16 de Abril de 2015; a taxa de juro é variável, indexada à taxa Euribor a 6 meses e os juros serão pagos semestralmente.

Durante 2010, a Empresa procedeu à amortização antecipada do empréstimo obrigacionista 2006/2011 no valor de 250.000.000 euros.

Os empréstimos acima referidos não se encontram garantidos e o seu justo valor é considerado como estando próximo do seu valor contabilístico tendo em consideração que vencem juros a taxas variáveis e de mercado.

### 20.2. Outros empréstimos

#### Derivados de taxa de juro

Os instrumentos financeiros considerados de cobertura correspondem a swaps que convertem taxa variável em taxa fixa contraídas com o objectivo de cobertura do risco de taxa de juro de empréstimos no montante de 250 milhões de euros (igual montante em 31 de Dezembro de 2009), a cobertura foi efectuada para 100% do valor dos empréstimos, cujo justo valor ascendia a -13.990.754 euros (-12.218.451 euros em 31 de Dezembro de 2009).

Estes instrumentos de cobertura de taxa de juro encontram-se avaliados pelo seu justo valor, à data do balanço, determinado por avaliações efectuadas pela Empresa com recurso a sistemas informáticos de valorização de instrumentos derivados. A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base, para os swaps, a actualização para a data do balanço 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, estimada para as datas de fixação de juro com base em curvas de mercado retiradas da Bloomberg.

Em 31 de Dezembro de 2010 e 2009, os derivados tinham os seguintes cash-flows estimados:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
N+1	(5.743.875)	(6.209.007)
N+2	(5.363.266)	(3.777.261)
N+3	(2.649.782)	(1.753.523)
N+4	(524.843)	(645.278)
N+5	-	(95.829)

### 20.3. Empréstimos bancários de curto prazo

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 estavam incluídos nesta rubrica os seguintes empréstimos:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Papel comercial (a)	61.000.000	24.950.000

(a) Programa de emissões de títulos de papel comercial de curto prazo, por subscrição particular, lançado em 23 de Agosto de 2004, válido por um período de 10 anos com possibilidade de prorrogação por iniciativa da empresa, com um montante máximo de 350.000.000 euros.

Os empréstimos acima referidos não se encontram garantidos e o seu justo valor é considerado como estando próximo do seu valor contabilístico tendo em consideração que vencem juros a taxas variáveis e de mercado.

### 20.4. Perfil de maturidade da dívida bancária

Em 31 de Dezembro de 2010 e 2009 o detalhe da análise de maturidade dos empréstimos contraídos excluindo instrumentos derivados era o seguinte:

	31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Valor nominal	Juros	Valor nominal	Juros
N+1	61.000.000	12.935.137	24.950.000	8.603.837
N+2	-	12.940.117	250.000.000	6.447.146
N+3	100.000.000	11.885.531	-	4.378.433
N+4	150.000.000	9.501.718	100.000.000	3.409.425
N+5	250.000.000	4.058.347	150.000.000	1.225.467

Os montantes de juros foram calculados tendo em conta as taxas em vigor em cada financiamento a 31 de Dezembro.

A taxa de juro em vigor a 31 de Dezembro 2010 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários era em média de 2,5% (1,67% em 31 de Dezembro de 2009).

## 21 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos outros passivos correntes era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Credores por acréscimos de gastos:		
Remunerações a liquidar	463.351	1.434.816
Juros a liquidar	2.919.636	1.673.465
Outros	29.208	86.588
	<u>3.412.195</u>	<u>3.194.869</u>

## 22 PASSIVOS CONTINGENTES

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o valor das garantias emitidas a favor de terceiros era o seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Garantias prestadas:		
por processos fiscais em curso	307.664	216.835
por processos judiciais em curso	145.256	74.490
Fianças prestada favor de subsidiárias (a)	74.329.339	256.137

a) Fianças prestadas à Administração Fiscal a favor de subsidiárias para efeito de suspensão de processos fiscais.

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.

## 23 LOCAÇÕES OPERACIONAIS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 a empresa tinha celebrado, como locatária, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
<b>Vencíveis em:</b>		
N+1 renovável automaticamente	239.382	261.978
N+1	40.668	157.324
N+2	17.244	73.709
N+3	17.244	33.916
N+4	<u>14.370</u>	<u>1.331</u>
	<u>328.908</u>	<u>528.258</u>

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 307.756 euros (357.549 euros em 31 de Dezembro de 2009) relativo a contratos de locação operacional.

## 24 ENTIDADES RELACIONADAS

Os saldos e transações com entidades relacionadas podem ser resumidos como segue:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Transações:</b>		
Empresas subsidiárias	730.218	3.794.149
Empresas controladas conjuntamente	209.698	709.215
Entidades parceiras, accionistas e participadas	134.637	100.000
<b>Prestação de serviços e outros rendimentos</b>	<b>1.074.553</b>	<b>4.603.364</b>
Empresas subsidiárias	1.213.890	710.725
Entidades parceiras, accionistas e participadas	162.094	474.282
<b>Compras e serviços recebidos</b>	<b>1.375.984</b>	<b>1.185.007</b>
Empresas subsidiárias	14.335.920	19.588.244
<b>Juros auferidos</b>	<b>14.335.920</b>	<b>19.588.244</b>
Empresas subsidiárias	432.251	16.853
<b>Juros suportados</b>	<b>432.251</b>	<b>16.853</b>
Empresas subsidiárias	434.557.555	93.516.449
<b>Dividendos recebidos (Nota 26)</b>	<b>434.557.555</b>	<b>93.516.449</b>
Empresas subsidiárias	230.840.000	-
<b>Alienação investimentos financeiros</b>	<b>230.840.000</b>	<b>-</b>
Empresas subsidiárias	317.822.945	4.210.227
<b>Aquisição investimentos financeiros</b>	<b>317.822.945</b>	<b>4.210.227</b>
<b>Saldos:</b>		
Empresas subsidiárias	6.107.634	8.927.985
Empresas controladas conjuntamente	219.976	483.632
Entidades parceiras, accionistas e participadas	146.536	133.710
<b>Contas a receber</b>	<b>6.474.146</b>	<b>9.545.327</b>
Empresas subsidiárias	1.041.762	547.244
Entidades parceiras, accionistas e participadas	13.938	106.775
<b>Contas a pagar</b>	<b>1.055.700</b>	<b>654.019</b>
Empresas subsidiárias	861.550.697	544.374.785
<b>Empréstimos concedidos</b>	<b>861.550.697</b>	<b>544.374.785</b>
Empresas subsidiárias	405.000	-
<b>Empréstimos obtidos</b>	<b>405.000</b>	<b>-</b>

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 e suas filiais incluindo as pertencentes aos grupos dominados pela Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS, SA.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração nos períodos findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, tem a seguinte composição:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Remuneração fixa	1.329.461	1.207.223
Remuneração variável de curto prazo	350.000	328.700
Remuneração variável de médio prazo	345.000	313.200
	<b>2.024.461</b>	<b>1.849.123</b>

Em 2010 e 2009, não foram concedidos empréstimos a Administradores da sociedade.

No exercício de 2010 foram alienadas a Administradores da sociedade ou a entidades / pessoas com eles relacionadas 19 obrigações Magma Nº 1 Securitisation Notes (Nota 9) pelo valor de 707.500 euros.

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 não existiam saldos com os administradores da Empresa.

## 25 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

Os montantes de 404.600 euros e 4.603.363 euros relativos a 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, respectivamente, respeitam a serviços técnicos de administração e gestão prestados a subsidiárias, no âmbito da lei das SGPS.

## 26 GANHOS OU PERDAS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos ganhos ou perdas relativos a investimentos era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Dividendos recebidos (Nota 24)	434.557.555	93.516.449
Ganhos/(perdas) na alienação de investimentos (Nota 8)	(40.551.599)	1.464.872
	<u>394.005.956</u>	<u>94.981.321</u>

Os dividendos foram atribuídos pelas filiais Sonae Sierra, SGPS, SA (13.655.880 euros), Sonaegest, SA (226.080 euros) e Sonae Investimentos, SGPS, SA (57.734.657 euros a título de dividendos e 362.940.938 euros a título de distribuição de reservas livres).

A rubrica ganhos / (perdas) na alienação de investimentos corresponde a: ganho na alienação da participação na MDS, SGPS (7.826.120 euros); perda na alienação de acções Sonae Investimentos (48.377.719 euros), este montante inclui a variação de justo valor anteriormente registada na rubrica de reservas de justo valor que em resultado desta alienação foi transferido para resultado do exercício.

## 27 GANHOS OU PERDAS FINANCEIRAS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos ganhos e das perdas financeiras era o seguinte:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
Juros suportados:		
Relativos a empréstimos bancários	(465.168)	(2.895.198)
Relativos a obrigações não convertíveis	(11.089.579)	(16.211.768)
Outros	(7.055.054)	(4.095.738)
Encargos com emissão de dívida	(992.137)	(729.655)
Outros custos e perdas financeiras	(1.068.941)	(624.693)
<b>Gastos e perdas financeiras</b>	<u>(20.670.879)</u>	<u>(24.557.052)</u>
Juros obtidos	17.291.709	25.652.860
Diferenças de câmbio favoráveis	-	1.568
<b>Rendimentos e ganhos financeiros</b>	<u>17.291.709</u>	<u>25.654.428</u>

## 28 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe de fornecimentos e serviços externos era o seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Subcontratos	1.437	905.888
Rendas e alugueres	452.040	598.075
Trabalhos especializados	1.623.103	1.387.303
Outros fornecimentos e serviços	<u>422.663</u>	<u>839.285</u>
	<u>2.499.243</u>	<u>3.730.551</u>

## 29 GASTOS COM PESSOAL

Em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 o detalhe dos custos com o pessoal era o seguinte:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Remunerações	1.625.389	4.201.903
Encargos sobre remunerações	53.667	470.085
Outros custos com o pessoal	<u>421.784</u>	<u>162.693</u>
	<u>2.100.840</u>	<u>4.834.681</u>

## 30 IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

O imposto sobre o rendimento foi de 8.422 euros e 18.096 euros em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009, respectivamente.

### 30.1. Reconciliação da taxa efectiva de imposto

A reconciliação do resultado antes de imposto com o imposto dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 é como se segue:

	<u>31.Dezembro.2010</u>	<u>31.Dezembro.2009</u>
Resultado antes de Imposto	386.440.715	91.747.144
Acréscimos/(Reduções) à matéria colectável	<u>(393.853.825)</u>	<u>(94.817.645)</u>
Matéria colectável	(7.413.110)	(3.070.501)
Utilização reportes fiscais	-	-
Prejuízos fiscais para os quais não foram constatados impostos diferidos	7.413.110	3.070.501
Matéria colectável corrigida	-	-
Imposto à taxa de 25%	-	-
Excesso de estimativa de imposto	-	(8.648)
Tributações autónomas	8.422	26.744
Derrama	-	-
Imposto do exercício	<u>8.422</u>	<u>18.096</u>
Taxa média efectiva de imposto	<u>0,002%</u>	<u>0,020%</u>

30.2. Reportes fiscais

	31.Dezembro.2010		31.Dezembro.2009	
	Prejuízo fiscal	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Data limite de utilização
Gerados em 2009	3.070.501	2015	3.070.501	2015
Gerados em 2010	7.413.110	2014	-	-
	<u>10.483.611</u>		<u>3.070.501</u>	

### 31 RESULTADOS POR ACÇÃO

Os resultados por acção dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2010 e de 2009 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31.Dezembro.2010	31.Dezembro.2009
<b>Resultados</b>		
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por acção básico (resultado líquido do exercício)	386.432.293	91.729.048
Efeito das acções potenciais	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	-	-
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por acção diluído	<u>386.432.293</u>	<u>91.729.048</u>
<b>Numero de acções</b>		
Número médio ponderado de acções para efeito de cálculo do resultado líquido por acção básico	2.000.000.000	2.000.000.000
Efeito das acções potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	-	-
Número de acções em aberto relativo a prémios de desempenho diferido	1.322.666	911.102
Número de acções que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(459.124)	(606.519)
Número médio ponderado de acções para efeito de cálculo do resultado líquido por acção diluído	<u>2.000.863.542</u>	<u>2.000.304.583</u>
<b>Resultado por acção</b>		
Básico	0,193216	0,045865
Diluído	<u>0,193133</u>	<u>0,045858</u>

### 32 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos ocorridos no exercício de 2010 e 2009 foram as seguintes:

	31.Dezembro.2010			
	Recebimentos		Pagamentos	
	Preço total	Valor recebido	Preço total	Valor pago
Sonae Investimentos, SGPS, SA	179.840.000	179.840.000	317.680.068	317.680.068
Sonaecenter, Serviços, SA	-	-	142.877	142.877
Magma Nº 1 Securitisation Notes	20.500.000	20.500.000	-	-
MDS, SGPS, SA	51.000.000	51.000.000	-	-
Sonae Capital, SGPS, SA	-	-	6.972.000	6.972.000
	<u>251.340.000</u>	<u>251.340.000</u>	<u>324.794.945</u>	<u>324.794.945</u>

31.Dezembro.2009

	Recebimentos		Pagamentos	
	Preço total	Valor recebido	Preço total	Valor pago
Sonae RE, SA	-	-	3.671.559	3.671.559
Sonaecenter, Serviços, SA	-	-	538.668	538.668
Magma Nº 1 Securitisation Notes	22.560.000	22.560.000	-	-
MDS, SGPS, SA	4.198.062	4.198.062	-	-
	<u>26.758.062</u>	<u>26.758.062</u>	<u>4.210.227</u>	<u>4.210.227</u>

### 33 DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 27 de Abril de 2010 foram atribuídos dividendos ilíquidos de 0,0315 euros por acção (0,03 euros por acção em 2009) correspondendo a um valor total de 63.000.000 euros (60.000.000 euros em 2009)

Relativamente ao exercício de 2010, o Conselho de Administração irá propor que seja pago um dividendo ilíquido de 0,0331 euros por acção, o valor total de dividendos a pagar será de 66.200.000 euros. Este dividendo está sujeito à aprovação dos accionistas em Assembleia Geral.

### 34 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 15 de Março de 2011. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Accionistas.

### 35 CUMPRIMENTO DE DISPOSIÇÕES LEGAIS

#### Decreto-Lei nº 318/94 art.º 5º nº 4

Durante o período findo em 31 de Dezembro de 2010 foram celebrados contratos de suprimentos com as seguintes empresas:

Sonaecenter Serviços, SA

Sonae Investments, BV

Sontel, BV

Durante o período findo em 31 de Dezembro de 2010 foram celebrados contratos de operações financeiras com as seguintes empresas:

Chão Verde – Sociedade de Gestão Imobiliária, SA

Contibomba – Comércio e Distribuição de Combustíveis, SA

Farmácia Selecção, SA

Fozmassimo – Sociedade Imobiliária, SA

Modelo.com – Vendas por Correspondência, SA

Sonaecenter, Serviços, SA

Sonae Center Serviços II, SA

Sonae Investimentos, SGPS, SA

Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA

Sonaecom, SGPS, SA

Tlantic Portugal – Sistemas de Informação, SA

Todos os dias – Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, SA

Valor N, SA

As respectivas posições credoras em 31 de Dezembro de 2010 são as seguintes:

	<u>Saldo final</u>
Sonae Investimentos, SGPS, SA	53.000.000
Sonae Investments, BV	372.130.430
Sonaecenter, Serviços, SA	236.267
Sontel, BV	<u>36.184.000</u>
	<u>461.550.697</u>

As respectivas posições devedoras em 31 de Dezembro de 2010 são as seguintes:

	<u>Saldo final</u>
Sonaecenter, Serviços, SA	<u>405.000</u>
	<u>405.000</u>

#### Art.º 66 A do Código das Sociedades Comerciais

Em 31 de Dezembro de 2010 os honorários do Revisor Oficial de Contas foram 40.226 euros, exclusivamente de serviços de auditoria.

O Conselho de Administração

---

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração

---

Álvaro Carmona e Costa Portela; Vogal do Conselho de Administração

---

Álvaro Cuervo Garcia; Vogal do Conselho de Administração

---

Bernd Bothe; Vogal do Conselho de Administração

---

Christine Cross; Vogal do Conselho de Administração

---

Michel Marie Bon; Vogal do Conselho de Administração

---

José Neves Adelino; Vogal do Conselho de Administração

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; Presidente da Comissão Executiva

---

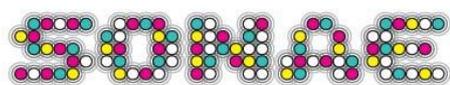
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; Vogal da Comissão Executiva

---

Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão; Vogal da Comissão Executiva

SONAE/

# CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA



## CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

### **Introdução**

1. Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira consolidada e individual contida no Relatório de Gestão e as demonstrações financeiras consolidadas e individuais anexas do exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 da Sonae, SGPS, S.A. (“Empresa”), as quais compreendem as Demonstrações da Posição Financeira Consolidada e Individual em 31 de Dezembro de 2010 (que evidenciam um activo total consolidado e individual de 7.551.813.932 Euros e 4.111.026.456 Euros, respectivamente e capitais próprios consolidados e individuais de 1.861.562.138 Euros e de 3.533.575.694 Euros, respectivamente, incluindo um resultado líquido consolidado atribuível aos accionistas da Empresa-Mãe no montante de 167.940.582 Euros e um resultado líquido individual no montante de 386.432.293 Euros), as Demonstrações Consolidadas e Individuais dos Resultados, do Rendimento Integral, de Alterações nos Capitais Próprios e dos Fluxos de Caixa do exercício findo naquela data e os correspondentes Anexos.

### **Responsabilidades**

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa: (i) a preparação de demonstrações financeiras consolidadas e individuais que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação e da Empresa, os resultados e o rendimento integral consolidado e individual das suas operações, as alterações nos seus capitais próprios consolidados e individuais e os seus fluxos de caixa consolidados e individuais; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas pela União Europeia e que seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados; (iv) a informação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a sua actividade e a actividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira consolidada e individual, os seus resultados e o seu rendimento integral consolidado e individual.
3. A nossa responsabilidade consiste em examinar a informação financeira contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, incluindo a verificação se, para os aspectos materialmente relevantes, é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

### **Âmbito**

4. O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão / Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que este seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas e individuais estão isentas de distorções materialmente relevantes. Este exame incluiu a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e informações divulgadas nas demonstrações financeiras consolidadas e individuais e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação. Este exame incluiu, igualmente, a verificação das operações de consolidação, a aplicação do método da equivalência patrimonial e de terem sido apropriadamente examinadas as demonstrações financeiras das empresas incluídas na consolidação, a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação uniforme e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias, a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade das operações, a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas e individuais, e a apreciação, para os aspectos materialmente relevantes, se a informação financeira é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita. O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira consolidada e individual constante do Relatório de Gestão com os restantes documentos de prestação de contas consolidadas, bem como as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451º do Código das Sociedades Comerciais. Entendemos que o exame efectuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

### **Opinião**

5. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas e individuais referidas no parágrafo 1 acima, apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada e individual da Sonae, SGPS, S.A. em 31 de Dezembro de 2010, os resultados e o rendimento integral consolidado e individual das suas operações, as alterações nos seus capitais próprios consolidados e individuais e os seus fluxos consolidados e individuais de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas pela União Europeia e a informação nelas constante é, nos termos das definições incluídas nas directrizes mencionadas no parágrafo 4 acima, completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

### **Relato sobre outros requisitos legais**

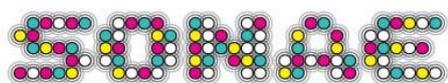
6. É também nossa opinião que a informação financeira constante do Relatório de Gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas e individuais do exercício e o relato sobre as práticas de governo societário inclui os elementos exigíveis à Empresa nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Porto, 15 de Março de 2011

Deloitte & Associados, SROC S.A.  
Representada por Luís Augusto Gonçalves Magalhães

SONAE/

# RELATÓRIO E PARECER DO CONSELHO FISCAL



# **Relatório e Parecer do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, SA**

## **Aos Senhores Acionistas**

### **1 – Relatório**

#### **1.1 – Introdução**

Em cumprimento das disposições legais e estatutárias aplicáveis e de acordo com os termos do mandato que nos foi conferido, o Conselho Fiscal emite o presente relatório sobre a ação fiscalizadora desenvolvida e, bem assim, o parecer sobre o relatório de gestão e as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, relativamente ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2010, os quais são da responsabilidade do Conselho de Administração.

#### **1.2 – Fiscalização**

No decurso do exercício em apreço, 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 sociais, a regularidade dos registos contabilísticos, a qualidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira e das respectivas políticas contabilísticas e critérios valorimétricos e, bem assim, a observância dos normativos legais e estatutários.

Para o efeito, o Conselho Fiscal efetuou cinco reuniões, nas quais contou com a presença da Administração, de responsáveis dos departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão, dos Serviços Administrativos e da Contabilidade, dos Assuntos Fiscais, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco, do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo e do Provedor da sociedade. Adicionalmente, o Conselho Fiscal participou na reunião do Conselho de Administração que aprovou o relatório de gestão e as contas do exercício.

O Conselho Fiscal verificou a eficácia dos sistemas de gestão de riscos e de controlo interno, avaliou o planeamento e os resultados da atividade dos auditores interno e externo e apreciou a comunicação das irregularidades expressas nos relatórios do Provedor. Em particular, o Conselho Fiscal analisou e avaliou o processo de controlo interno e de gestão de riscos do grupo relativamente ao processo de elaboração das contas consolidadas.

O Conselho Fiscal analisou com particular atenção o tratamento contabilístico das operações que, materialmente, influenciaram o desenvolvimento da atividade expressa nas demonstrações financeiras em apreço e exerceu as suas competências quanto às qualificações e independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor externo.

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou um processo alargado de seleção para a contratação e nomeação do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo para o mandato correspondente ao quadriénio de 2011 a 2014 tendo, em consequência das suas conclusões, formulado uma proposta de eleição que será apresentada à Assembleia Geral Anual.

No âmbito das suas atribuições, o Conselho Fiscal examinou o relatório de gestão, incluindo o relatório sobre o governo da sociedade, e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, preparadas 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, emitido pelo revisor oficial 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, as demonstrações de posição financeira, individual e consolidada, em 31 de Dezembro de 2010, as demonstrações individual e consolidada dos resultados por naturezas, as demonstrações consolidada e individual do rendimento integral, as demonstrações consolidada e individual das alterações do capital próprio e as demonstrações consolidada e individual dos fluxos de caixa e os correspondentes anexos;
- b) 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 de 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, SA 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, SA 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 sobre o governo da sociedade cumpre o disposto no art. 245-A do Código dos Valores Mobiliários.

Maia, 25 de Março de 2011

O Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Arlindo Dias Duarte Silva

Jorge Manuel Felizes Morgado

## ADVERTÊNCIAS

Este documento pode conter informações e indicações futuras, baseadas em expectativas actuais ou em opiniões da gestão. Indicações futuras são indicações que não são factos históricos.

Estas indicações futuras estão sujeitas a um conjunto de factores e de incertezas que poderão fazer com que os resultados reais difiram materialmente daqueles mencionados como indicações futuras, incluindo, mas não limitados, a alterações na regulação, indústria, da concorrência e nas condições económicas. Indicações futuras podem ser identificadas por palavras tais como “acredita”, “espera”, “antecipa”, “projecta”, “pretende”; “procura”, “estima”, “futuro” ou expressões semelhantes.

Embora estas indicações reflitam as nossas expectativas actuais, as quais acreditamos serem razoáveis, os investidores e analistas são advertidos de que as informações e indicações futuras estão sujeitas a vários riscos e incertezas, muitos dos quais difíceis de antecipar e para além do nosso controlo, e que poderão fazer com que os resultados e os desenvolvimentos difiram materialmente daqueles mencionados em, ou subentendidos, ou projectados pelas informações e indicações futuras. Todos são advertidos a não dar uma inapropriada importância às informações e indicações futuras. Nós não assumimos nenhuma obrigação de actualizar qualquer informação ou indicação futura.

Relatório disponível no site Institucional da Sonae  
[www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

### Contactos para os Media e Investidores

Catarina Oliveira Fernandes  
Responsável pela Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa  
[catarina.fernandes@sonae.pt](mailto:catarina.fernandes@sonae.pt)  
Tel: + 351 22 010 4775

Rita Barrocas  
Comunicação Externa  
[rbarrocas@sonae.pt](mailto:rbarrocas@sonae.pt)  
Tel: + 351 22 010 4745

Patrícia Mendes  
Responsável pela Relação com Investidores  
[patricia.mendes@sonae.pt](mailto:patricia.mendes@sonae.pt)  
Tel: + 351 22 010 4704

A Sonae encontra-se admitida à cotação na Euronext Stock Exchange. Informação pode ser obtida na Reuters com o símbolo SONP.IN e na Bloomberg com o símbolo SONPL

Sonae  
Lugar do Espido Via Norte  
4471-909 Maia  
Portugal  
Tel.: +351 229487522  
Fax: +351 229404634