

IMPROVING LIFE

A complex network diagram with numerous nodes of various colors (red, yellow, blue, purple, green, cyan) connected by thin grey lines. A large black circle is positioned on the left side of the image, containing the text.

# APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

2011

# 1. DESTAQUES

## 2. NEGÓCIOS

## 3. CONSOLIDADO

**VOLUME DE NEGÓCIOS:** 5,7 mil milhões €

**EBITDA:** 671 milhões €

**RESULTADO LÍQUIDO:** 103 milhões €  
ATRIBUÍVEL A ACIONISTAS

**INVESTIMENTO ANUAL:** 475 milhões €

**REDUÇÃO DE DÍVIDA<sup>1</sup>:** 147 milhões €

1.  
DESTAQUES

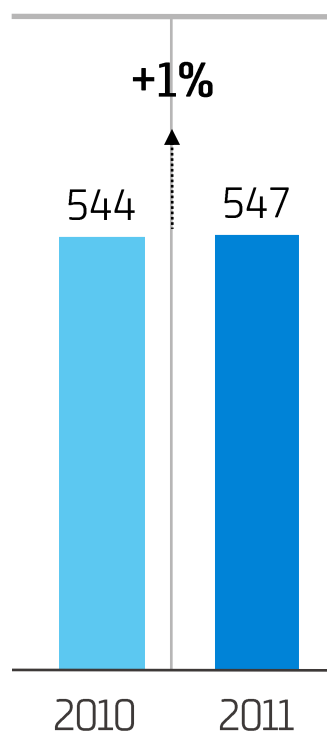
2.  
NEGÓCIOS

3.  
CONSOLIDADO

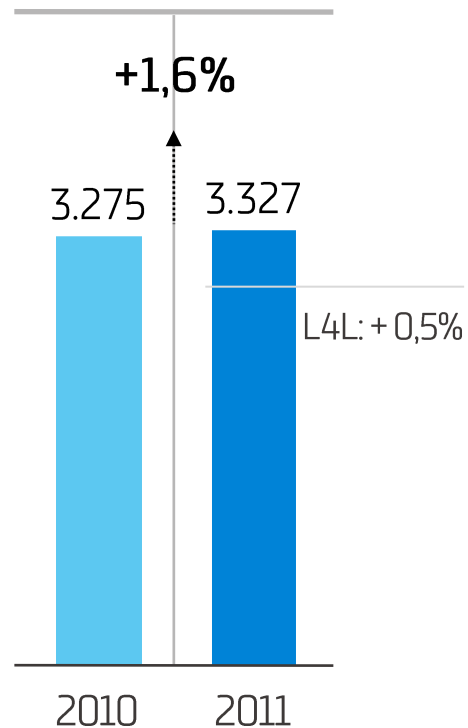
# SONAE

100%	100%	100%	50%	53%	
<b>SONAE MC</b> Retailho de base alimentar	<b>SONAE SR</b> Retailho especializado	<b>SONAE RP</b> Imobiliário de retalho	<b>SONAE SIERRA</b>	<b>SONAECOM</b>	<b>INVESTMENT MANAGEMENT</b>
Continente Bom Bocado Well's Book.it ...	Worten Worten Mobile Vobis SportZone Loop Modalfa Zippy	Activos de Imobiliário de Retalho	Desenvolvimento Investimentos Gestão Brasil	Optimus SSI Público	MDS (50%) Geostar (50%) Maxmat (50%)

ÁREA DE VENDA  
(milhares de m<sup>2</sup>)

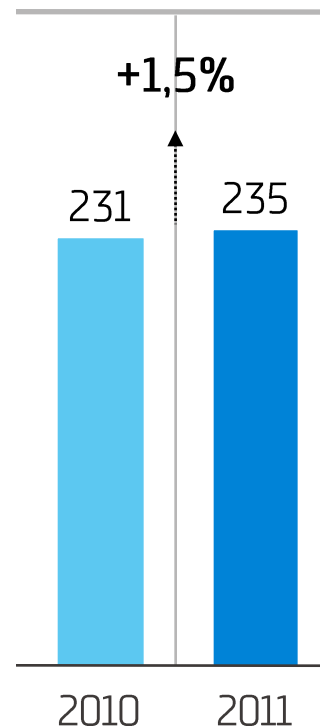


VOLUME DE NEGÓCIOS  
(M€)



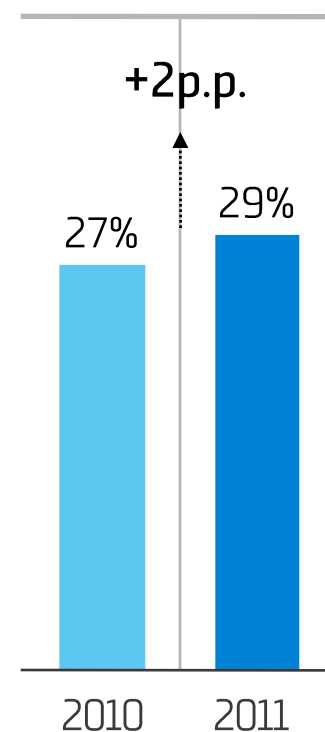
Ganho<sup>1</sup>  
de quota : **+ 1 p.p.**

EBITDA RECORRENTE  
(M€)



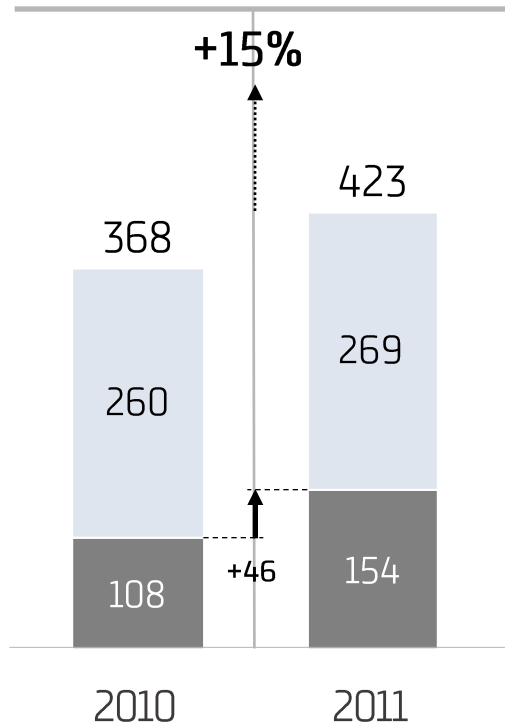
Margem: **7,0%**

MARCA PRÓPRIA  
(% vendas FMCG)

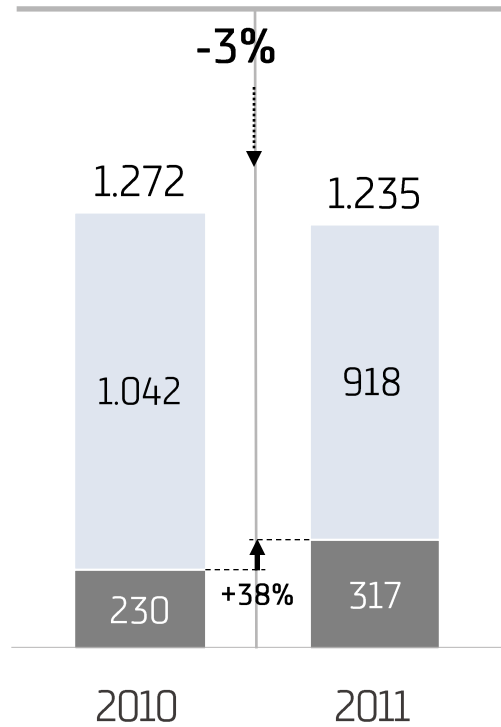


<sup>1</sup>A.C.Nielsen / Homescan: evolução acumulada em 2011

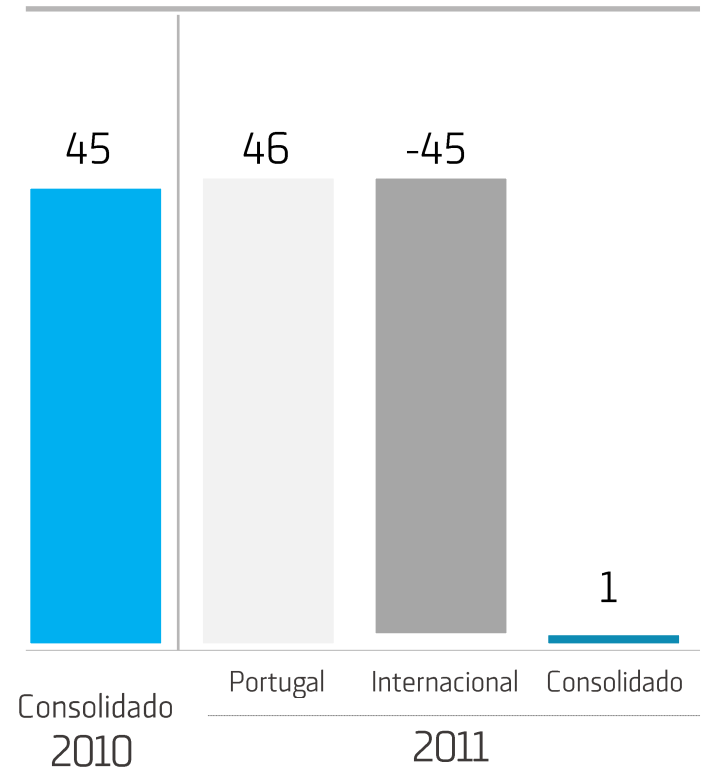
ÁREA DE VENDA  
(milhares de m<sup>2</sup> finais,  
incluindo franquias)



VOLUME DE NEGÓCIOS  
(M€)

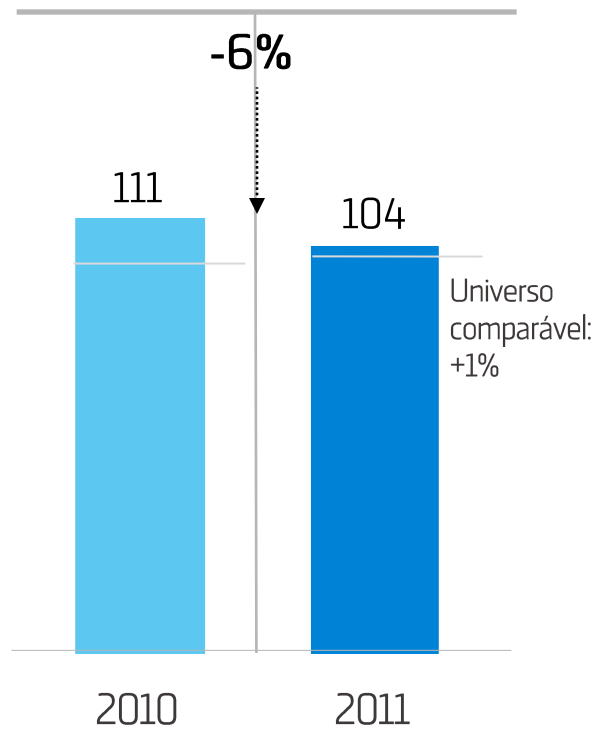


EBITDA RECORRENTE  
(M€)

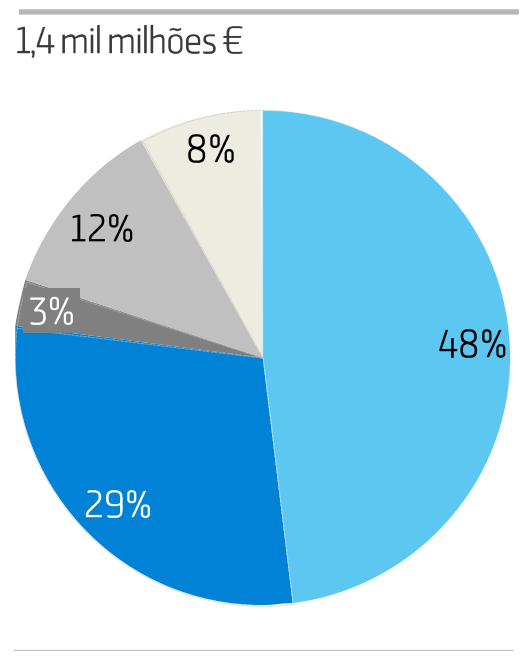


■ Portugal  
■ Internacional

EBITDA RECORRENTE (M€)

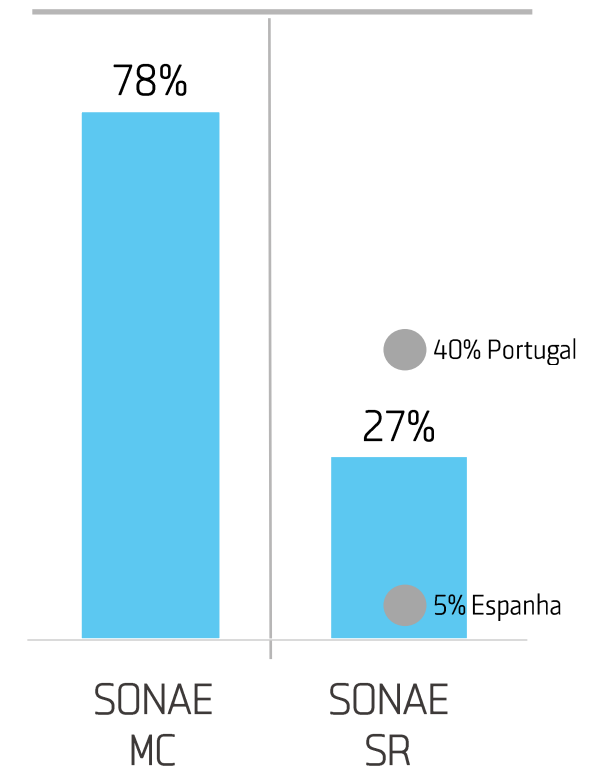


NET BOOK VALUE (detalhe)



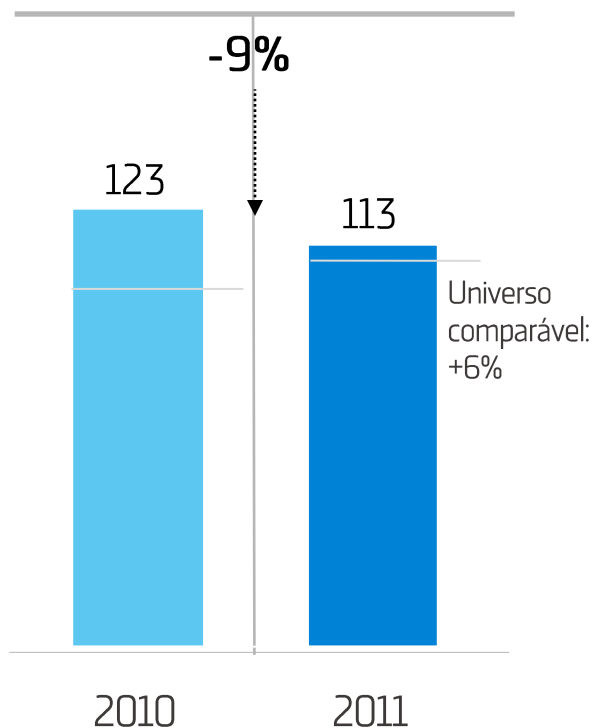
- CC Continente
- CC Continente Modelo
- Continente Bom dia
- Logística
- Outros

FREEHOLD (% área de venda)

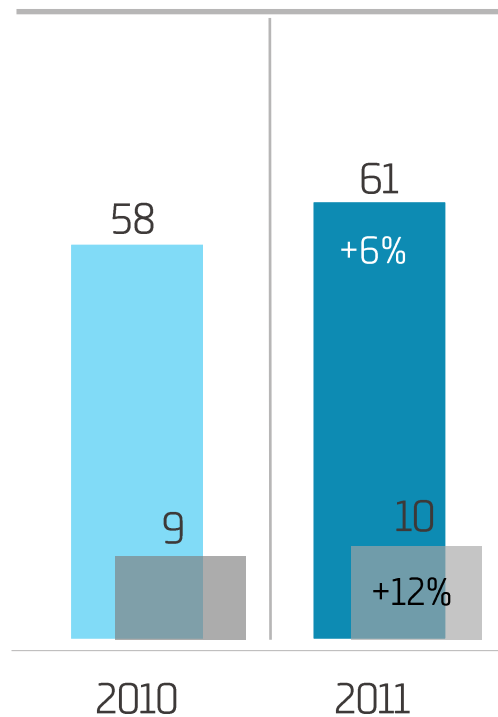




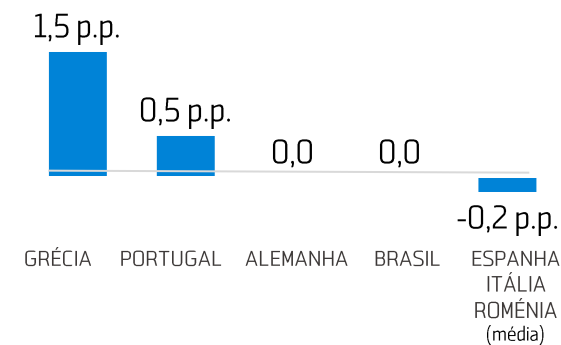
## EBITDA (M€)



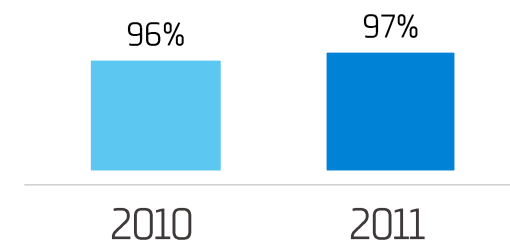
## RESULTADO LÍQUIDO (M€)



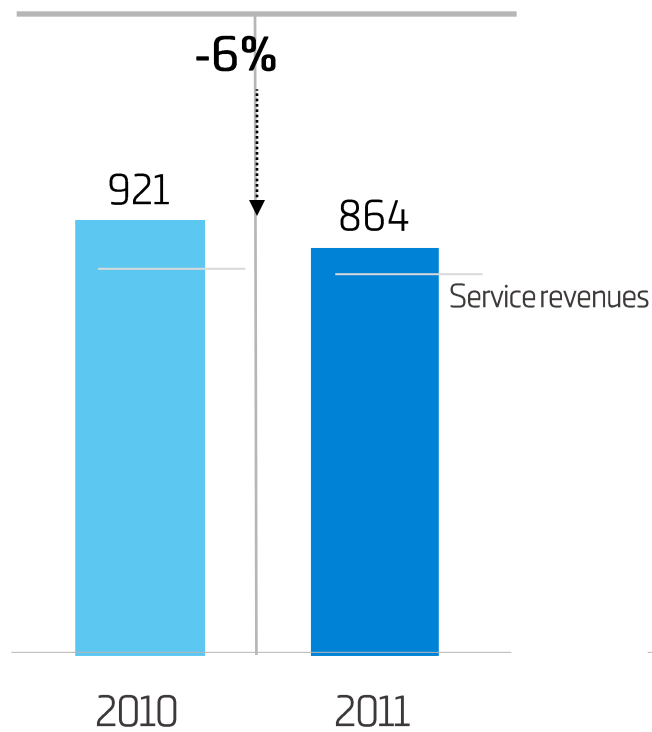
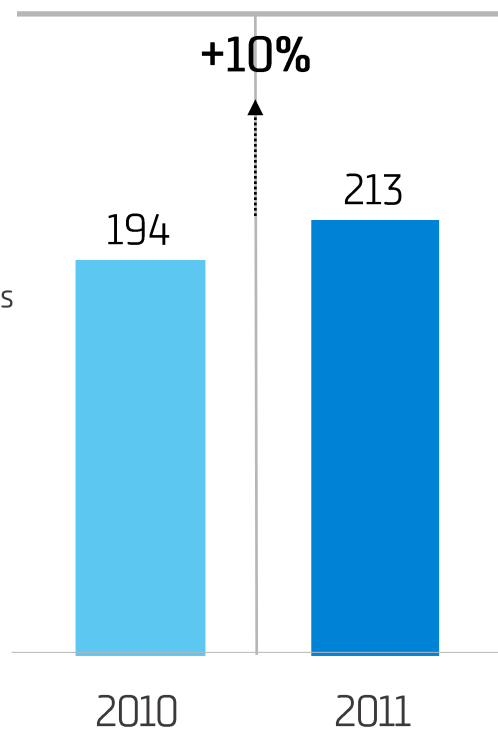
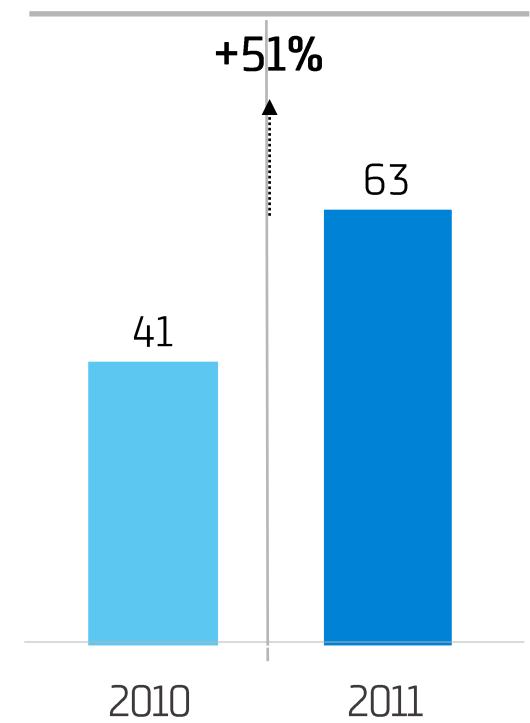
## EVOLUÇÃO DAS YIELDS MÉDIAS (2011vs 2010)



## TAXA DE OCUPAÇÃO GLOBAL



■ RESULTADO DIRETO  
■ RESULTADO LÍQUIDO

VOLUME DE NEGÓCIOS  
(M€)EBITDA  
(M€)RESULTADO LÍQUIDO  
(M€)

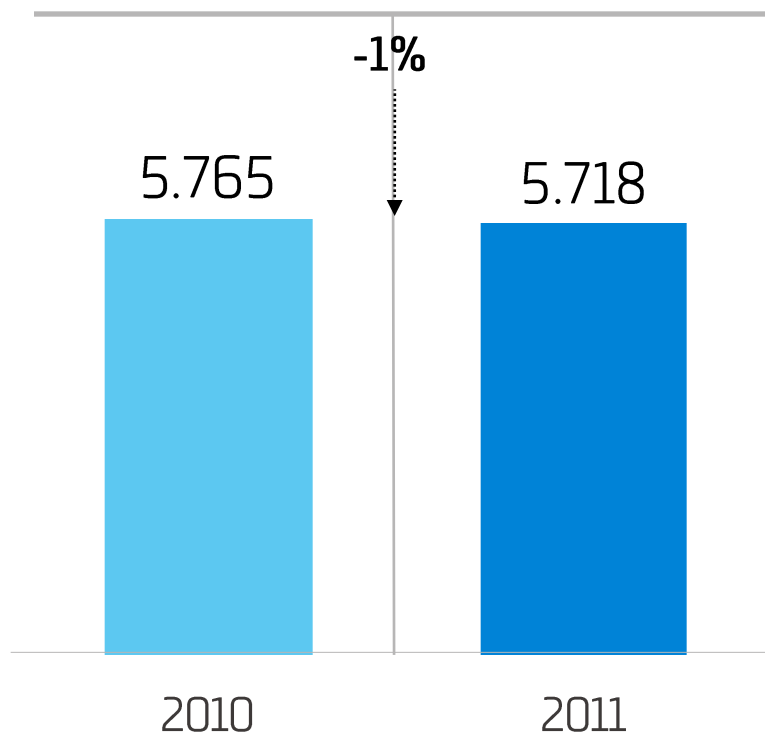
1.  
DESTAQUES

2.  
NEGÓCIOS

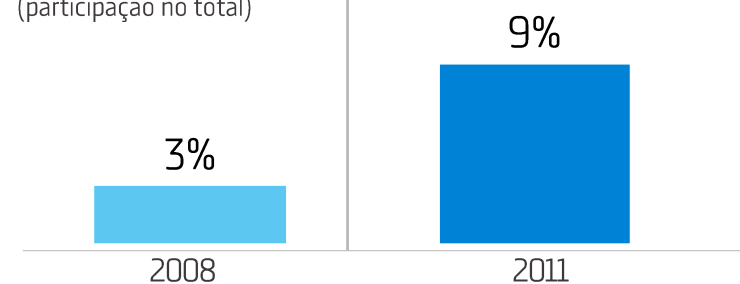
3.  
CONSOLIDADO

# Volume de negócios<sup>1</sup>

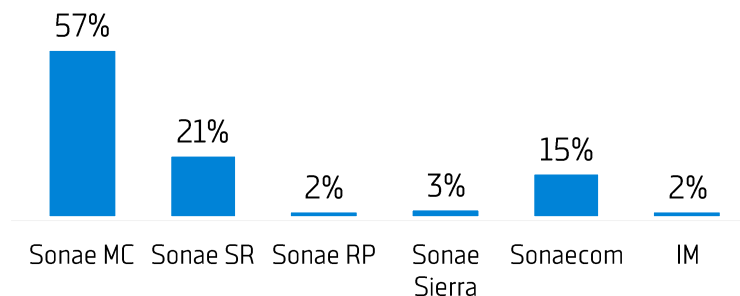
(M€)



VOLUME DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL  
(participação no total)



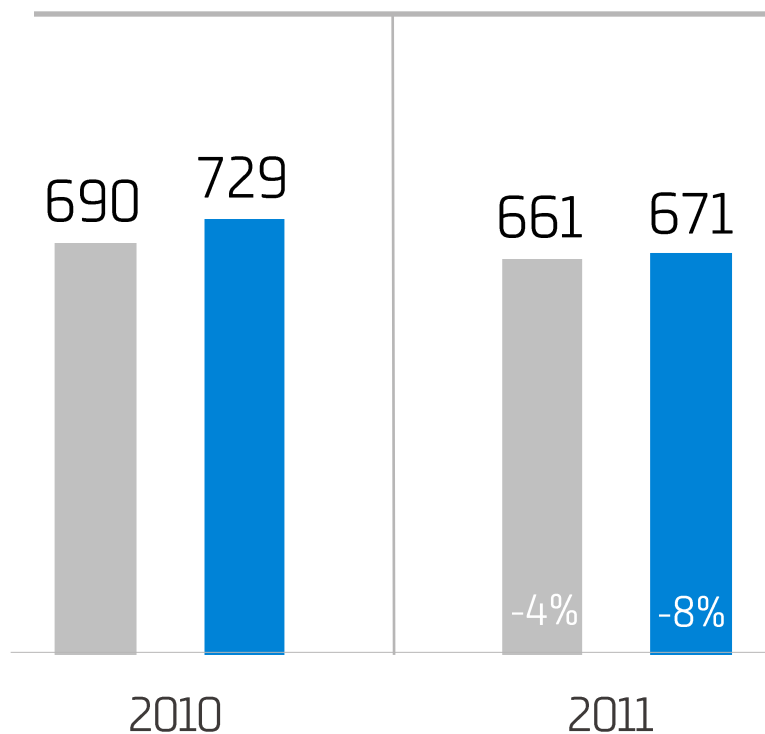
DETALHE DO VOLUME DE NEGÓCIOS



<sup>1</sup>exclui gasolineras

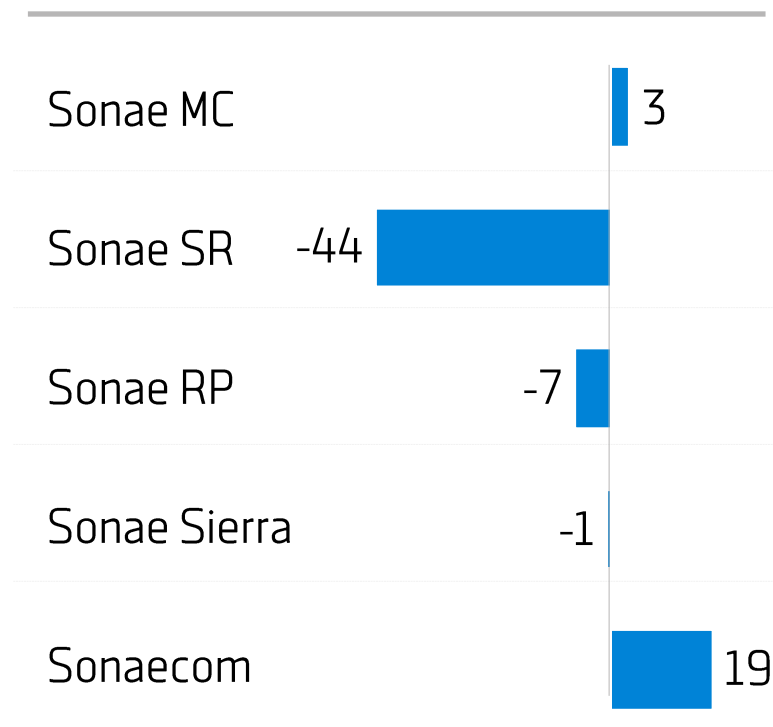
## EBITDA

(M€)

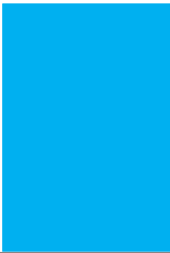






EBITDA RECORRENTE   
 EBITDA TOTAL   
 (M€)

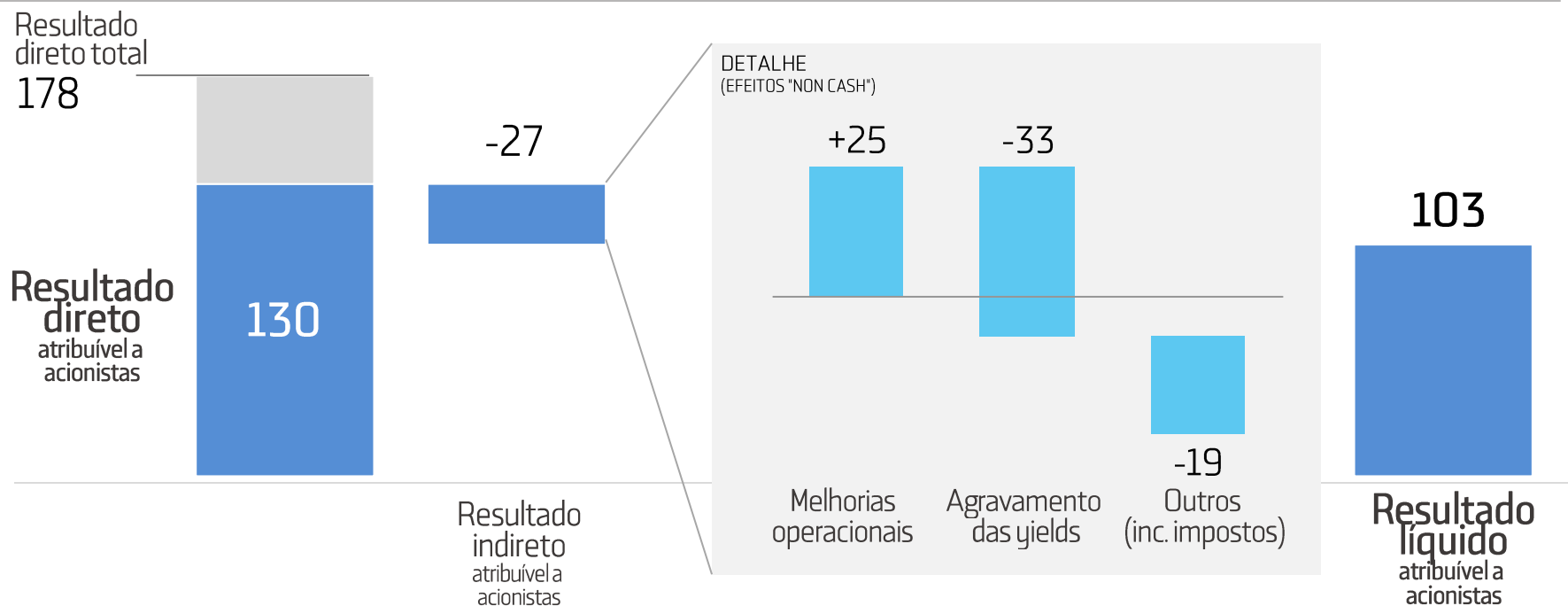
## VARIAÇÃO DO EBITDA RECORRENTE (detalhe por negócio, ótica contributo, M€)



# Resultado direto

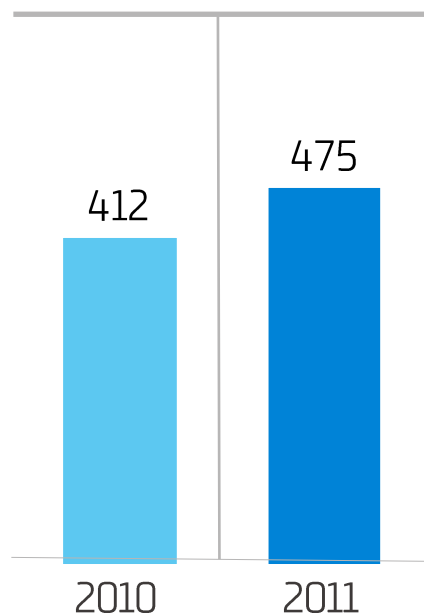
CONTRIBUTOS	671	-349	-106	-37	178
					
	EBITDA	Amortizações e Provisões	Encargos financeiros	Impostos e outros	Resultado direto
VARIAÇÃO FACE À 2010	-58 M€ (-8%)		+4 M€		-54 M€ (-23%)

# Resultado líquido atribuível a acionistas

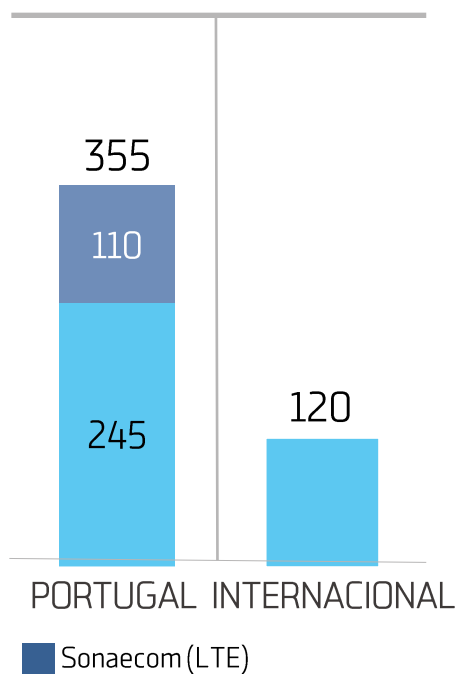


# Investimento anual

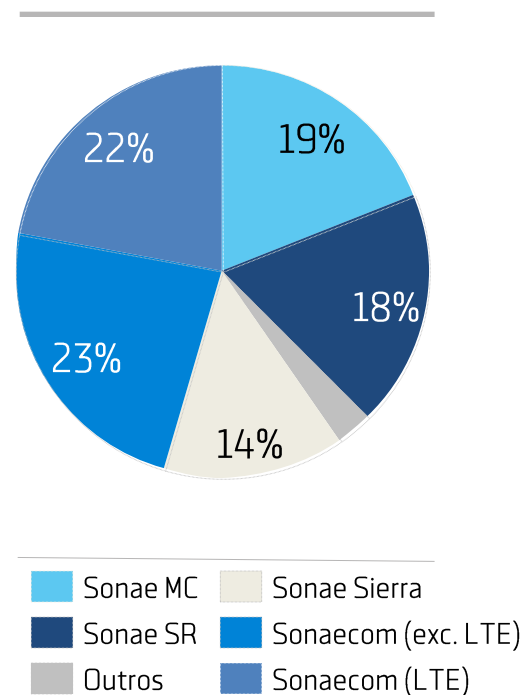
VALORES ANUAIS



DETALHE POR GEOGRAFIA

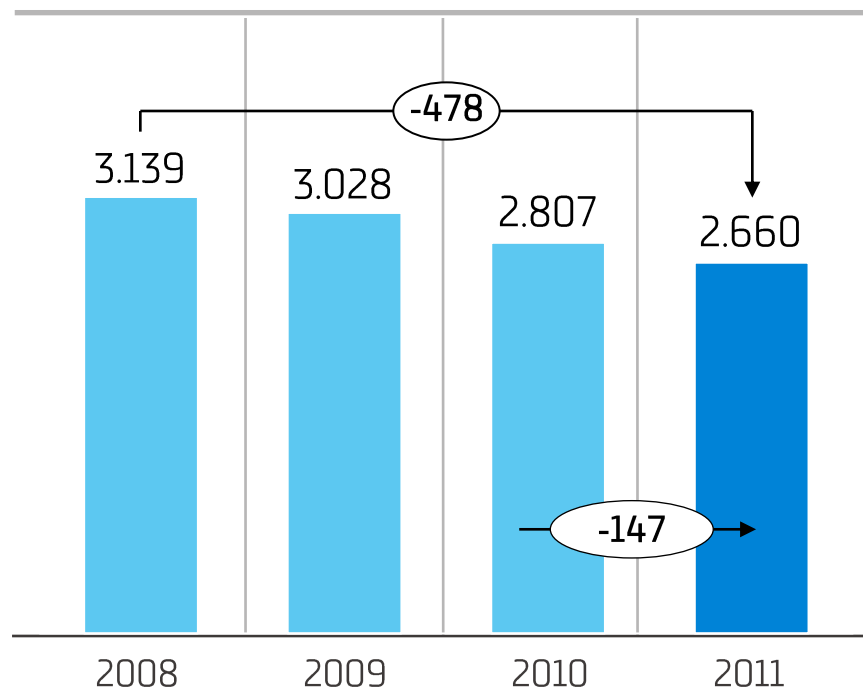


DETALHE POR ÁREA DE NEGÓCIO





DÍVIDA FINANCEIRA LÍQUIDA  
(final de ano, M€)



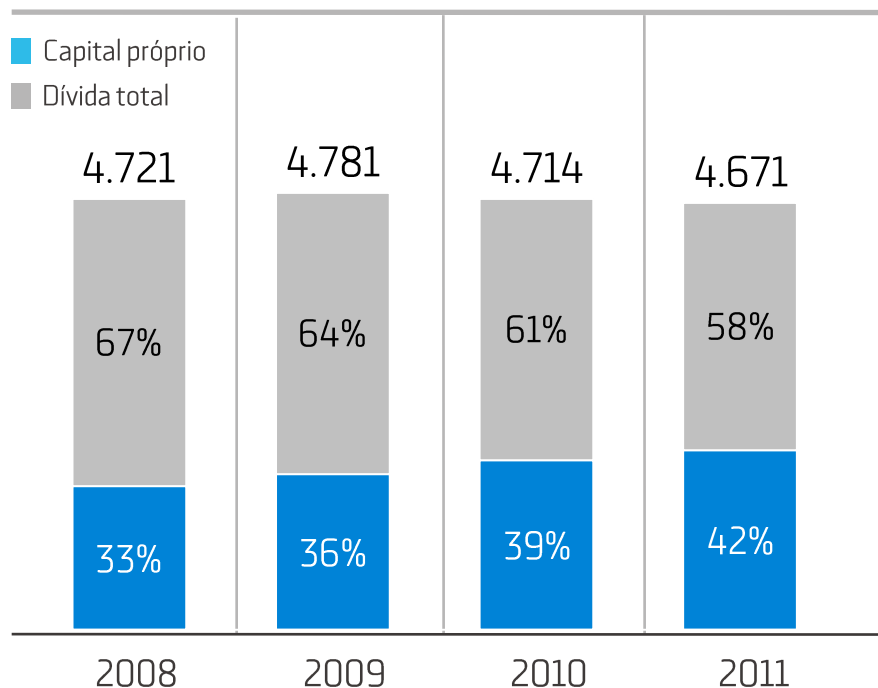
Redução da exposição  
à Banca Portuguesa:

-380 milhões de € face a 2010

Operações recentes colocadas no  
mercado internacional:

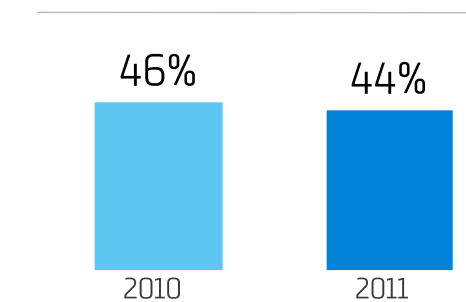
cerca de 500 milhões de €

## DIMENSÃO E ESTRUTURA DOS CAPITAIS EMPREGUES LÍQUIDOS

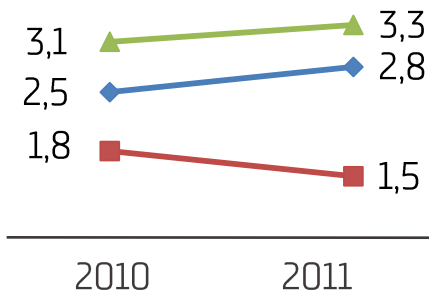


valor final do ano  
(M€)

## LOAN-TO-VALUE SONAE SIERRA

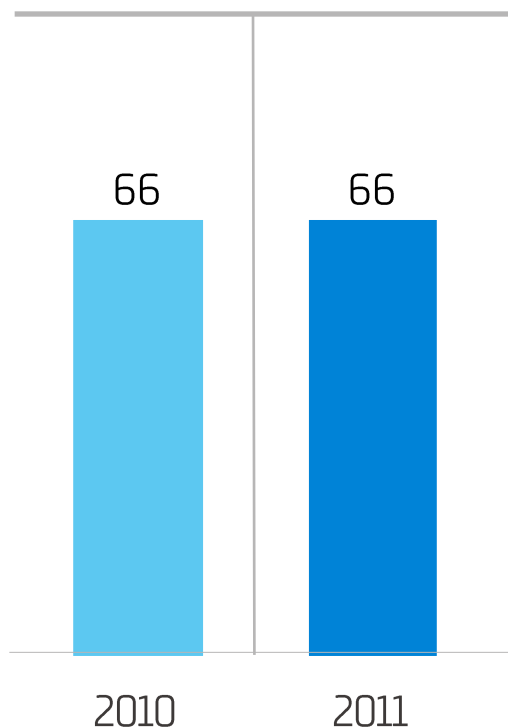


## NET DEBT to EBITDA



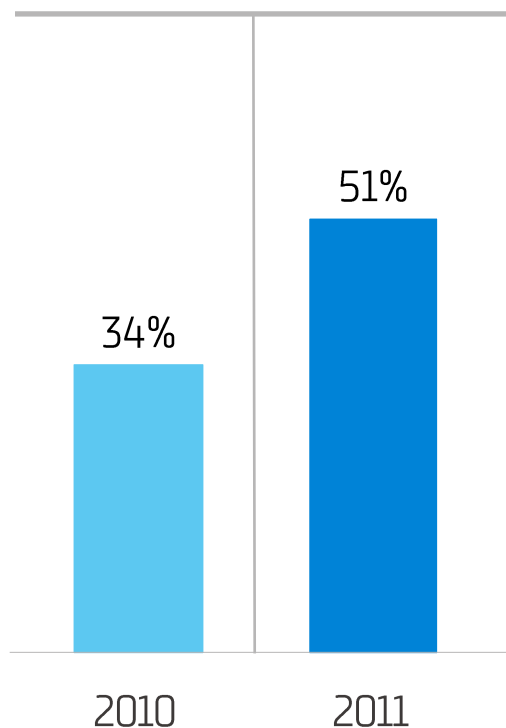
- ◆ Retalho
- Telecomunicações
- ▲ Total, excluindo Sonae Sierra

DIVIDENDOS  
(M€)



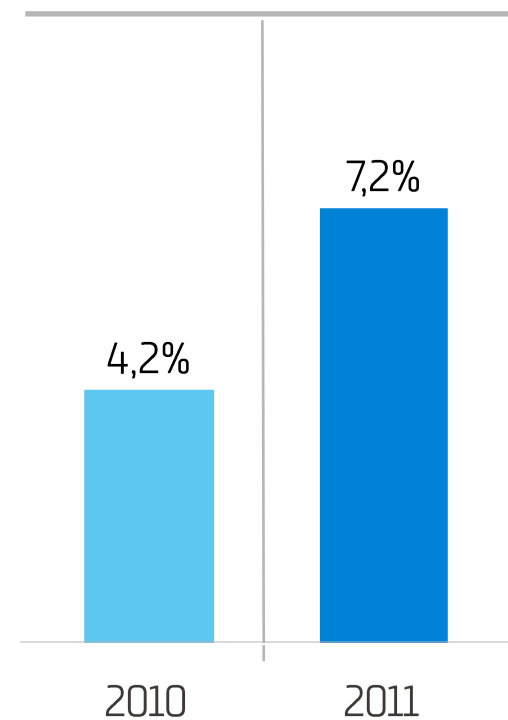
0,0331€ por ação

PAY-OUT  
RATIO

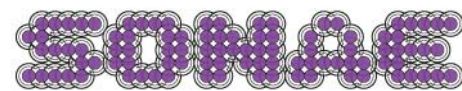


Dividendos sobre o resultado líquido direto  
(atribuível a acionistas)

DIVIDEND  
YIELD



Dividendo por ação, tomando como  
referência a última cotação do ano



IMPROVING LIFE

APRESENTAÇÃO  
DE RESULTADOS

2011

DÊSTAQUES

Apesar do contexto adverso e pressões de curto prazo, continuámos a trabalhar nos nossos objetivos de médio prazo, com o propósito de:

- reforçar a preferência dos clientes e elevar a qualidade e competitividade da nossa oferta
- e assegurar o crescimento futuro, mantendo o esforço de internacionalização e de abertura de novos mercados

# PILARES ESTRATÉGICOS

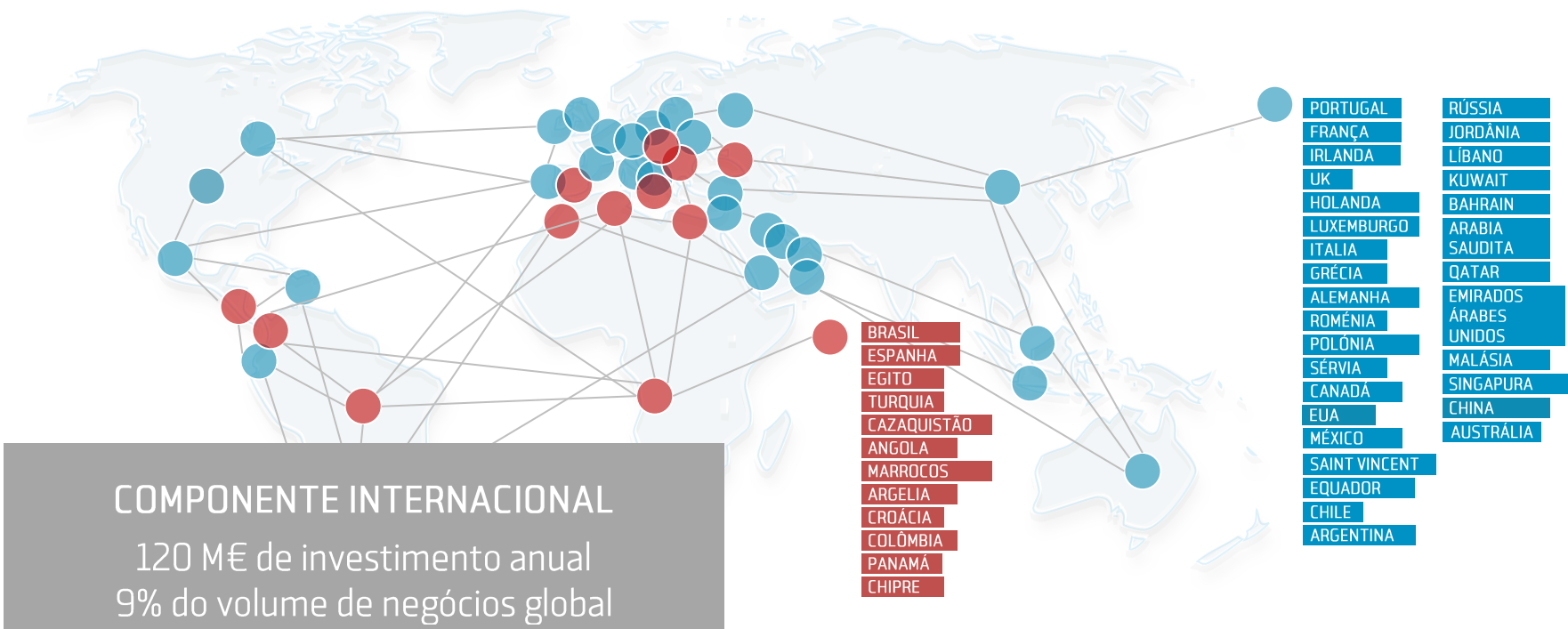
INTERNACIONALIZAÇÃO

DIVERSIFICAÇÃO DO  
ESTILO DE  
INVESTIMENTO

ALAVANCAR E  
REFORÇAR A BASE DE  
ATIVOS EM PORTUGAL

demos passos  
importantes em  
geografias muito  
interessantes

preparamos, iniciamos ou reforçamos a nossa atividade de retalho, de gestão de shopping centres ou de comercialização de produtos e serviços, em operação direta ou através de “joint-ventures” e franchising





# PILARES ESTRATÉGICOS

INTERNACIONALIZAÇÃO

DIVERSIFICAÇÃO DO  
ESTILO DE  
INVESTIMENTO

ALAVANCAR E  
REFORÇAR A BASE DE  
ATIVOS EM PORTUGAL

adoção do estilo de  
investimento mais  
apropriado às  
diferentes realidades  
e redução da  
intensidade de capital



reforçámos a diversificação de estilo de investimento através do desenvolvimento de **parcerias, joint-ventures, franchising, wholesale e acordos de sales & lease back**

**Sales & lease back dos ativos** do entreposto da Azambuja e do Continente do Vasco da Gama no retalho

Venda e acordo de gestão para os centros comerciais Plaza Éboli e El Rosal

**IPO** Sonae Sierra Brasil

Lançámos a **franquia** “Meu Super” Entrámos em novos países com a Sonae SR no âmbito de acordos de **franchising e joint-venture** já estabelecidos: entrada no Egípto, e Cazaquistão e reforço nas Canárias

Em Angola, iniciámos o **desenvolvimento da operação da SSI** e assinámos o acordo de **parceria** para a entrada da Sonae MC

Implementamos a **parceria** com a Vodafone para exploração do negócio de FTTh Residencial

Desenvolvemos uma **parceria** entre a Mainroad e a Fujitsu para a oferta de *cloud computing* em Portugal

Incorporámos a operação da PC City em Espanha com muito **baixa exigência de capital**

Preparámos a **joint-venture** da Sonae Sierra com Cevital para entrada no mercado argelino

Assinámos contratos para **desenvolvimento de centros comerciais** para terceiros em Marrocos, Roménia, Itália, Alemanha e Croácia.

Assinámos contratos de **gestão de centros comerciais** de terceiros em Espanha, Itália, Roménia e Alemanha

Desenvolvemos **Wholesale Berg**

# DIVERSIFICAÇÃO DO ESTILO DE INVESTIMENTO

SONAE

reforçámos a diversificação de estilo de investimento através do desenvolvimento de parcerias, joint-ventures, franchising, wholesale e acordos de sales & lease back



# PILARES ESTRATÉGICOS

INTERNACIONALIZAÇÃO

DIVERSIFICAÇÃO DO  
ESTILO DE  
INVESTIMENTO

ALAVANCAR E  
REFORÇAR A BASE DE  
ATIVOS EM PORTUGAL

Marcas desenvolvidas  
Clube de Produtores e  
aposta na produção  
portuguesa



MARCAS DESENVOLVIDAS

SONAE

# MARCAS

somos hoje um  
gestor integrado  
de **cerca de 70 marcas**





# Suportados na aquisição de know-how e formação de equipas dedicadas em várias categorias de produto



Com uma elevada capacidade de  
inovação ...





... um crescente “know-how” dos produtos e dos processos produtivos ...



... um conhecimento muito próximo do consumidor





permitem-nos hoje ter ...

# 74 marcas 82.000 produtos

## + 2.500 lançamentos no último ano



permitem-nos hoje ter...

**1.000 M€ de vendas**  
7% crescimento face a 2010



# uma maior especialização e trabalho de suporte de marca

promoção das marcas  
wholesale internacional





# com comercialização em Portugal e 8 mercados internacionais






PARCERIA COM A PRODUÇÃO PORTUGUESA

SONAE

Continuamos a desenvolver a nossa  
**RELAÇÃO DE PARCERIA  
COM A PRODUÇÃO  
PORTUGUESA**





Criamos emprego,  
fomentamos o  
desenvolvimento e  
potenciamos projetos  
ambiciosos e inovadores.



Uma estrutura de apoio que visa aproximar a produção agropecuária portuguesa à comercialização direta ao consumidor

Planeamento de produções locais baseado nas projeções de consumo e com garantia de escoamento

Desenvolvimento de produtos competitivos, com benefícios claros em toda a cadeia, do produtor ao consumidor





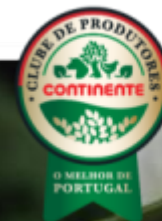
## VALOR PARA A PRODUÇÃO E PARA O CONSUMIDOR

Levar o melhor de Portugal até aos consumidores, promovendo a economia nacional, de forma sustentada.



# PARCERIA COM A PRODUÇÃO PORTUGUESA

SONAE



244 MEMBROS  
DO CLUBE DE PRODUTORES

115 Hortofrutícolas  
61 Carne  
48 Charcutaria Regional  
11 Panificação Tradicional  
5 Pescado  
2 Doces e Compotas  
1 Azeite  
1 Leite

2.974 PRODUTORES INDIVIDUAIS

Uma Equipa de Gestores Agrícolas de apoio à produção

+450  
visitas por ano

~2.000  
horas anuais no terreno

+350  
contratos programa  
assinados por campanha



# PARCERIA COM A PRODUÇÃO PORTUGUESA

SONAE

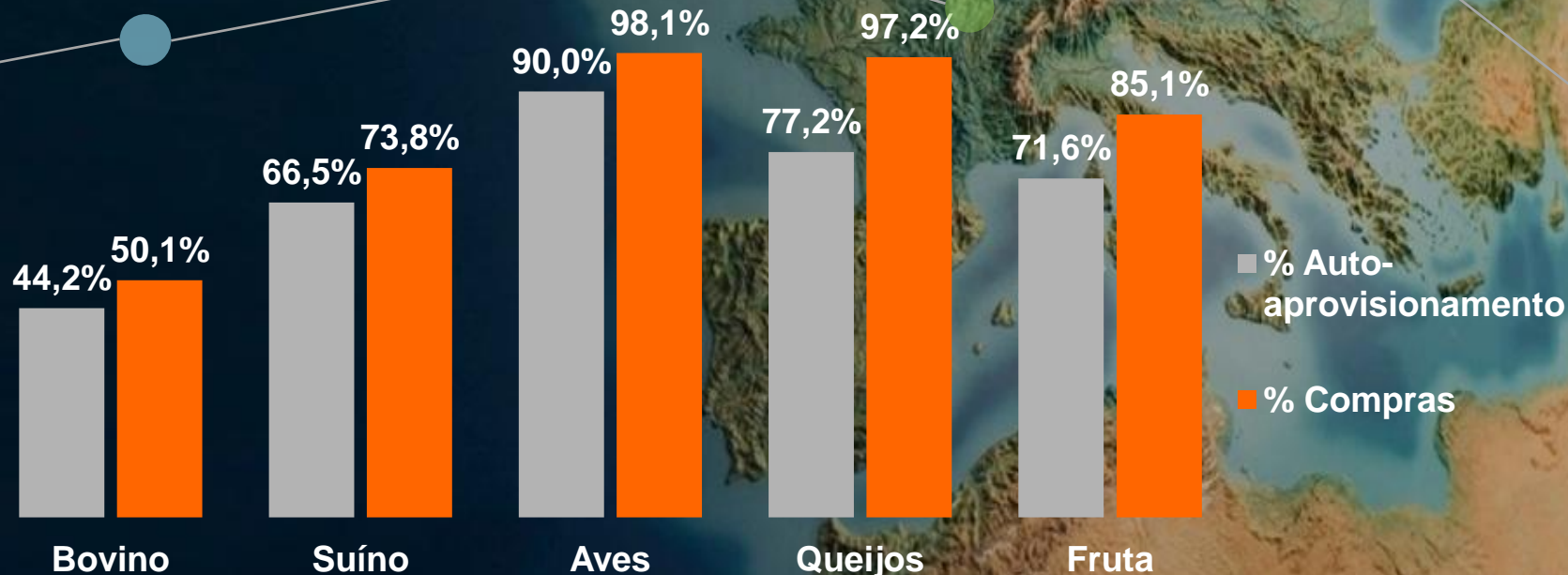
Desde 1998...

+1 Milhão de Toneladas

+1.000 Milhões de Euros



## Alargamos ainda mais o distanciamento face à média nacional



Grau de Auto-aprovisionamento de Portugal 2010

Peso das Compras Nacionais Sonae 2011

# Estivemos do lado do **CONSUMIDOR**

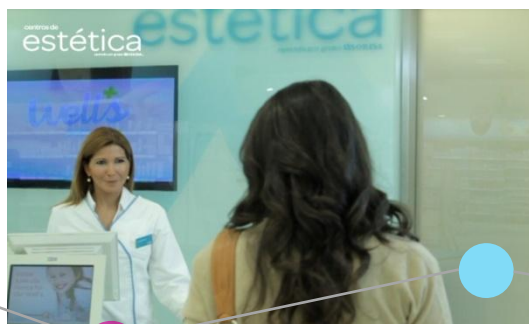
num momento  
particularmente exigente





## diversificámos a oferta

aumentando significativamente a oferta de marcas e serviços



## passámos valor ao cliente

só possível por maior eficiência em todo o back-office administrativo, logístico e operações de loja, e com uma diminuição real do preço dos nossos produtos



## mantivemos um forte envolvimento com a comunidade

10 M€ apoio a instituições



# FOMOS RECONHECIDOS

por pares, fornecedores ...

... e principalmente pelo consumidor!



# RECONHECIMENTO

SONAE



Continente Worten

Marca de Confiança 2011

Sonae

Leão de Ouro Festival Internacional de Criatividade de Cannes

Sonae

IDC CIO Award 2011

Sonae

Empresa do Ano 2010/2011 Junior Achievement Portugal

Sonae

One of the 2011 World's Most Ethical Companies Ethisphere Institute

Continente

Melhor Retalhista, DPH, Merceria e Retalhista Alimentar

Sonacom

Energy Efficiency Awards Portugal 2010

Sonae

1º lugar do ranking do estudo Best Companies for Leadership Portugal 2011 Hay Group



reddot design award winner 2011





IMPROVING LIFE

APRESENTAÇÃO  
DE RESULTADOS

2011

PERSPETIVAS



## REITERAMOS OS PILARES ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS

### INTERNACIONALIZAÇÃO

A principal prioridade estratégica

Ritmo de investimento inferior no curto prazo

Alavancar nas competências “world class” da equipa

### DIVERSIFICAÇÃO DO ESTILO DE INVESTIMENTO

Adoção do estilo de investimento mais apropriado

- Atividade direta
- Franchising
- Parcerias
- “Wholesale”
- Prestação de serviços

### ALAVANCAR E REFORÇAR A BASE DE ATIVOS EM PORTUGAL

Inovar

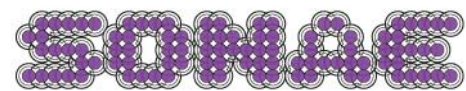
Alargar o âmbito dos nossos negócios

Reforçar a posição competitiva

- Mais know-how
- Melhor oferta
- Melhoria contínua da eficiência

com as necessárias adaptações ao momento atual





IMPROVING LIFE

# APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

2011