

SONAE RELATO FINANCEIRO '14

RELATÓRIO DE GESTÃO



IMPROVING LIFE





SONAE

RELATÓRIO
DE GESTÃO

'14

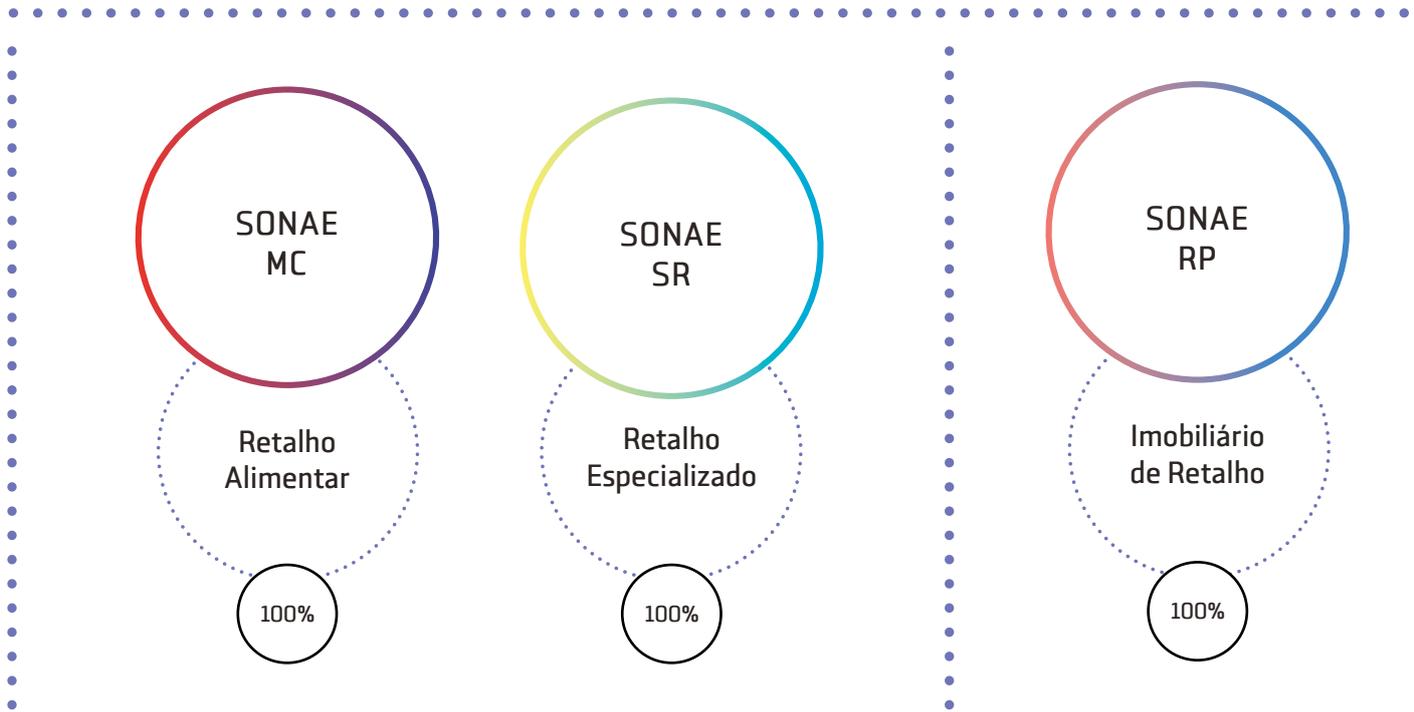


Estrutura
do Grupo



NEGÓCIOS CORE

NEGÓCIOS P





RELACIONADOS

PARCERIAS CORE



* Participação detida através da Sonaecom



**Acreditamos na
responsabilidade
corporativa**

A Sonae foi reconhecida pelo Ethisphere como uma das empresas mais éticas do mundo, pelo quarto ano consecutivo. A responsabilidade corporativa é um dos pilares da nossa missão. Este prémio reconhece os nossos esforços nesta área.



4º ano consecutivo
e 1ª empresa portuguesa a ser incluída na lista das empresas mais éticas do mundo

**O ambiente é uma
prioridade**

O meio ambiente vem primeiro. O nosso desempenho ambiental continua a ser reconhecido internacionalmente pela sua excelência. Estamos particularmente orgulhosos da distinção da CDP, que reflete o reconhecimento dos nossos esforços pelos analistas e investidores. Destacamos ainda o excelente desempenho do projeto Worten Equipa Worten, uma iniciativa inovadora que continua a superar-se ano após ano.



Única empresa Portuguesa
reconhecida por ambos os índices CDP

99 pontos em 100
atribuídos à nossa política ambiental

27.268 toneladas
de equipamento elétrico recolhido nos últimos 5 anos

Nível A de desempenho ambiental
a mais alta classificação atribuída

**Apoiamos a nossa
comunidade**

Na Sonae estamos empenhados em marcar a diferença na nossa comunidade, ajudando e encorajando a nossa equipa a participar em ações de voluntariado em causas sociais. A Missão Sorriso continua a ser distinguida pelo seu profundo impacto na vida de milhares de pessoas. Este ano destacamos o prémio de Marketing na categoria de Responsabilidade Social, pela revista Meios & Publicidade.



9,8 M€ em apoio à comunidade
para projetos sociais, humanos e culturais

2.105 instituições
apoiadas

6.841 horas
de voluntariado para a comunidade



Acreditamos que a inovação é determinante no sucesso e crescimento de longo-prazo. Promovemos a criatividade e a inovação em toda a organização porque acreditamos que estes são fatores fundamentais para um futuro sustentável. Os nossos esforços de melhoria contínua foram recompensados com dois prêmios, o *Kofax Transform Award 2014* e o *Excellence in innovation and development* pelo *Kaizen Institute*.

3.411 toneladas de CO₂
prevenidas, como resultado do projeto Trevo

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

A liderança de amanhã começa hoje



Os nossos valores são evidentes nos nossos produtos e serviços e a nossa dedicação e integridade têm sido amplamente reconhecidas.

A Sonae possui agora 5 Marcas de Confiança: Continente (12 anos), Worten (5 anos), Zippy (2 anos), Well's e Sport Zone (passaram a figurar em 2014). Salientamos o notável feito do Continente, detentor da distinção Marca de Confiança por 12 anos consecutivos.

Adicionalmente, o Continente foi reconhecido como *Superbrand*, pelo décimo primeiro ano consecutivo e, este ano, a Worten também se juntou a este grupo de prestígio.

4,5 M€ de vendas com cartão de fidelização
399 M€ em poupanças

233 M€ em compras
do Clube de Produtores do Continente

4,5 M cartões de fidelização
Continente e Sport Zone

1.283 auditorias a fornecedores
a nível mundial

Não comprometemos a qualidade



Somos uma organização feita por pessoas para pessoas. A nossa equipa partilha os nossos valores e trabalha ao seu melhor nível todos os dias. Estamos empenhados em recrutar e em reter talentos. A retenção depende essencialmente da nossa capacidade de desenvolver um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal e profissional. Estamos orgulhosos dos resultados alcançados, particularmente do prémio *The Best Company for Leadership*, pelo Hay Group e o *The Best Motivational and Employee Engagement Strategy*, nos prémios *Masters of Human Resources*. O nosso projeto de recursos humanos *Aiming for Excellence* foi, adicionalmente, premiado pelo *Kaizen Institute*, na categoria de Grandes Empresas.

1,3 milhões de horas
de formação especializada

41 mil colaboradores
a partilhar um objetivo comum

Valorizamos a nossa equipa



As nossas
marcas

bombocado
O MELHOR DO SEU DIA

note!

CONTINENTE

CONTINENTE
bom dia

CONTINENTE
*ice**

CONTINENTE
modelo

**Meu
super**

MÓ

petplants

SPORT ZONE

wells

worten

worten
mobile

ZIPPY

GeoStar

Maxmat

ma's

bizdirect

P
Público

saphety

w e d o
technologies

NOS

8ª AVENIDA

Albufeira
SHOPPING

ALEXA

AlgarveShopping

ArrábidaShopping

boavista

BOULEVARD
CONFIDENCE SHOPPING

CascaisShopping

COLOMBO

CENTRO COMERCIAL
ZUBIARTE
ΣUBIARTE

COIMBRASHOPPING

CONTINENTE
Centro Comercial · Portimão

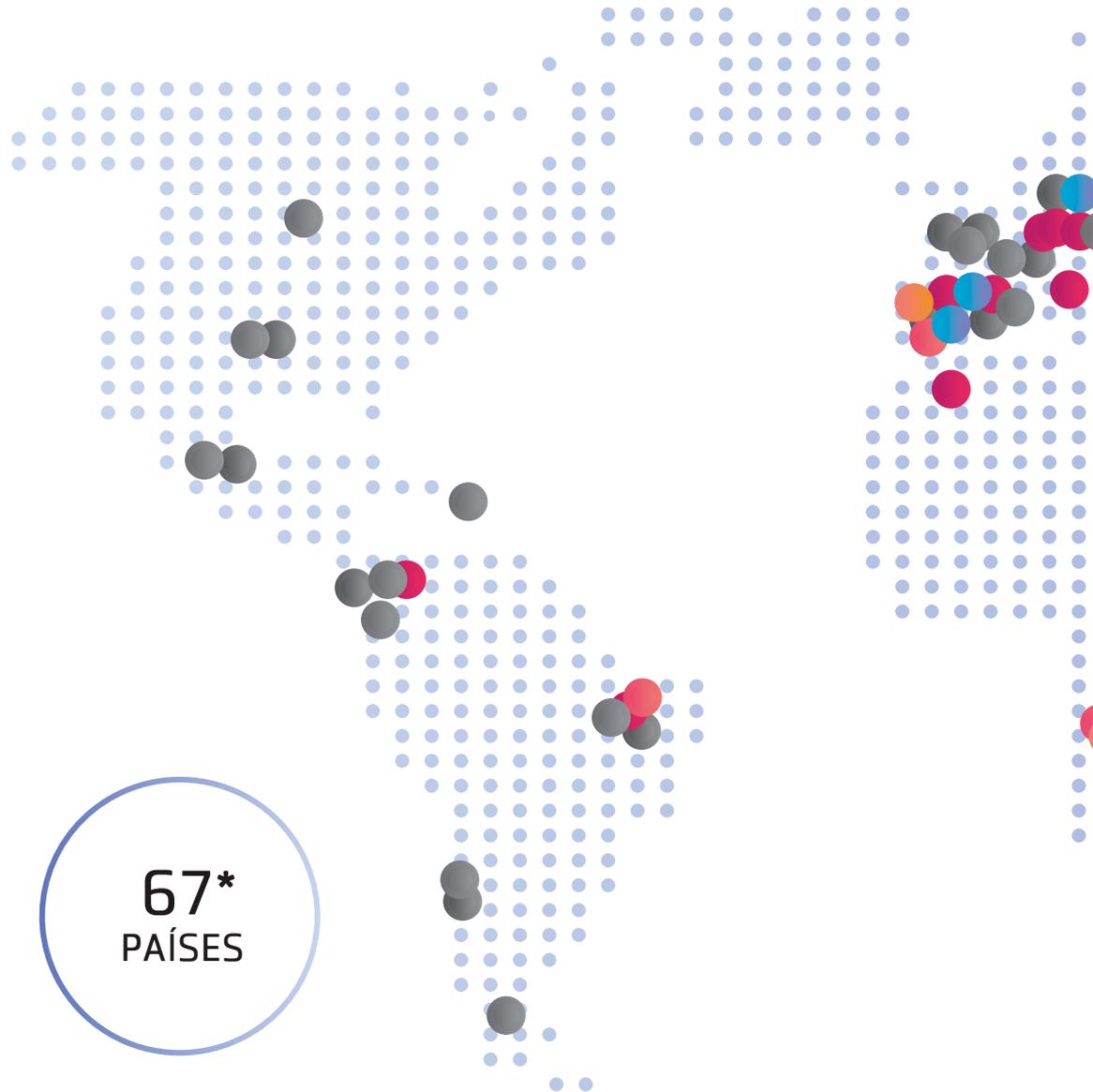
Dos Mares
CENTRO COMERCIAL

ESTAÇÃO
VIANA
MIGUELITO



O mundo

Sonae



*Inclui operações, prestação de serviços a terceiros, escritório de representação, acordos de *franchising* e parcerias.





Principais eventos

corporativos

**5 de fevereiro**

A Sonaecom anuncia o lançamento de uma oferta pública de aquisição, para um máximo de 24,16% do seu capital social

20 de fevereiro

A oferta pública de aquisição da Sonaecom atinge um nível de aceitação de 62%

10 de março

A Sonae anuncia o refinanciamento da dívida de médio e longo-prazo

22 de abril

A Sonae Sierra entra no mercado chinês através de uma parceria com a CITIC Capital Holdings Limited

**19 de maio**

A Sonae Sierra anuncia o objetivo de desenvolver o Centro Comercial Zenata, em Marrocos

4 de junho

A Sonae anuncia o lançamento de uma oferta de obrigações convertíveis

16 de junho

A Sonae SR abre a primeira loja Sport Zone em regime de *franchising* em Ceuta, Espanha

26 de junho

A Sonae MC anuncia o *rebranding* da book.it, agora note!

**3 de setembro**

A Zippy inicia uma parceria com o Cartão Continente, no final do terceiro trimestre, proporcionando às famílias portuguesas novas soluções de poupança

22 de setembro

A Sonaecom vende à NOS a subsidiária Mainroad – Serviços em Tecnologias da Informação, S.A.

24 de outubro

A Well's abre a sua primeira loja em regime de *franchising* no Largo do Rato (Lisboa)

29 de dezembro

A Sonae SR alarga a sua presença internacional a África, com a entrada da MO em Moçambique



● **4.974**_{M€}

VOLUME DE NEGÓCIOS

● **417**_{M€}

EBITDA

● **127**_{M€}

RESULTADO DIRETO

● **144**_{M€}

RESULTADO LÍQUIDO (GRUPO)

● **356**_{M€}

CAPEX

● **1.251**_{M€}

DÍVIDA LÍQUIDA

● **73**_{M€}

DIVIDENDOS A DISTRIBUIR

● **-2,4%**

DESEMPENHO BOLSISTA (2014)

● **Underlying EBITDA**

(% do volume de negócios)

• **380**_{M€} (7,6%)

SONAE

• **241**_{M€} (7,0%)

SONAE MC

• **116**_{M€} (92,2%)

SONAE RP

• **15**_{M€} (1,2%)

SONAE SR

• **19**_{M€} (7,5%)

SONAE IM

É fácil antever
o que será o futuro
da Sonae: uma busca
imparável, insaciável
e inabalável do sucesso,
baseada na inovação
e no crescimento
sustentável.

017

MENSAGEM DO CHAIRMAN

021

MENSAGEM DO CEO

027

ESTRATÉGIA EM AÇÃO

035

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

057

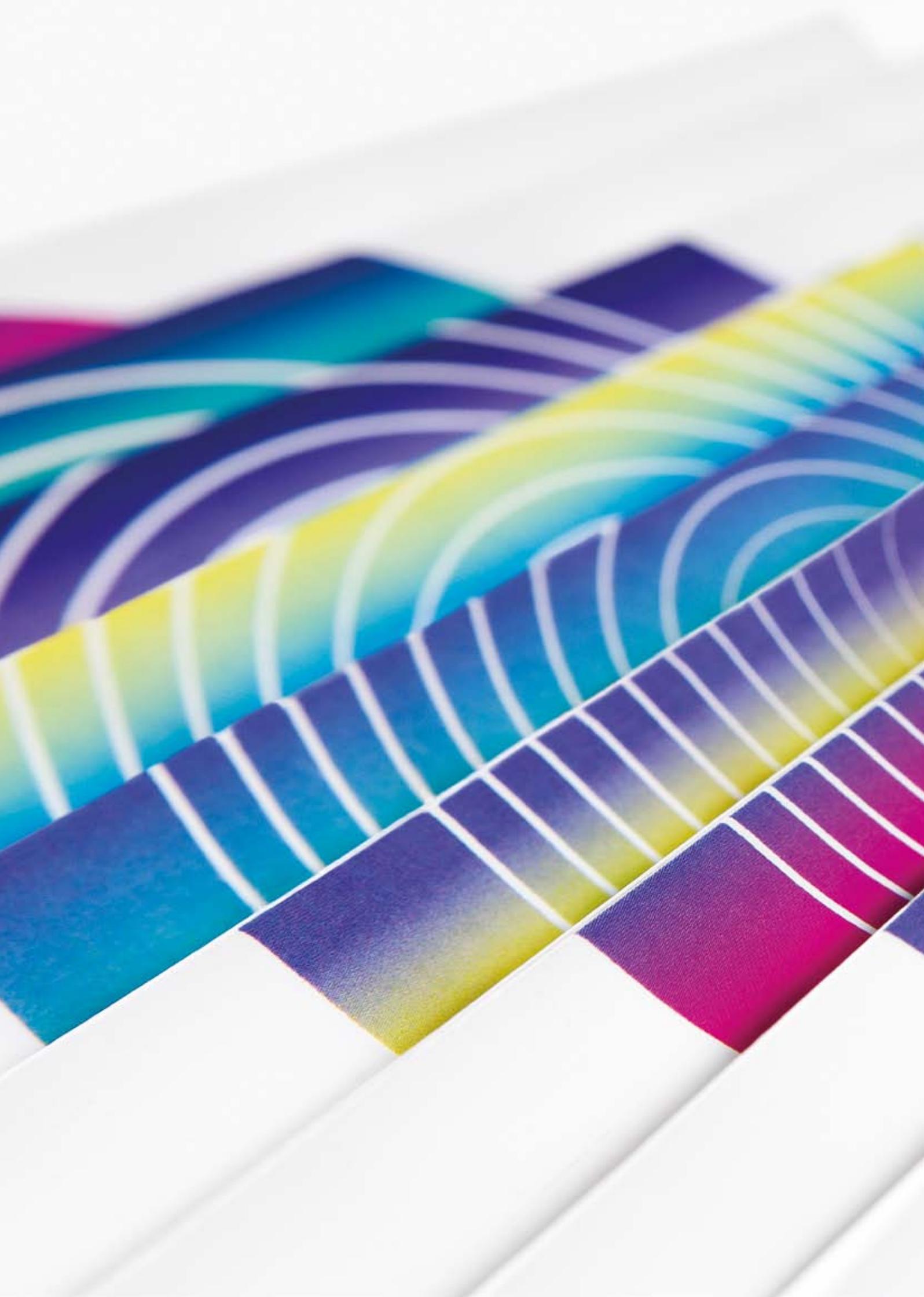
ANÁLISE FINANCEIRA

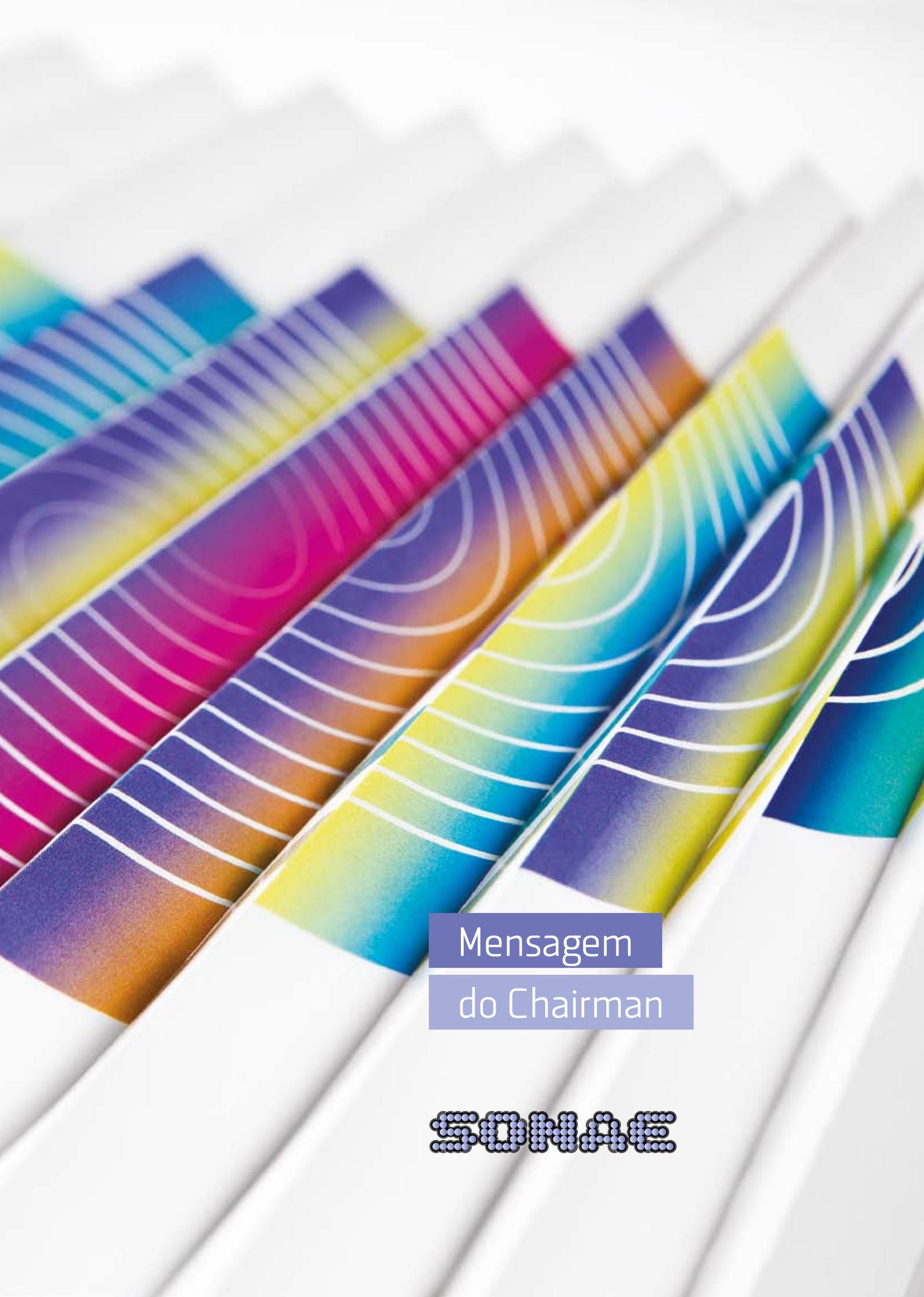
087

CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS

095

ANEXOS





Mensagem
do Chairman

SONAE

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

A Sonae continua o seu percurso de sucesso e estamos orgulhosos por apresentar, uma vez mais, um excelente desempenho em todos os segmentos de negócio.

O ambiente económico continua bastante instável. Os sinais de recuperação da economia são, ainda, bastante ténues e os níveis de confiança dos investidores continuam muito baixos, evidenciando que muitos dos desequilíbrios estruturais não se encontram, ainda, totalmente resolvidos. Apesar destas adversidades, a economia Ibérica tem feito alguns progressos, retornando a níveis de crescimento e fortalecendo a sua credibilidade junto dos mercados financeiros internacionais. Um passo muito importante, dado que acredito que a confiança e a credibilidade são fatores fundamentais em qualquer relação sustentável.

A Sonae continua o seu percurso de sucesso e estamos orgulhosos por apresentar, uma vez mais, um excelente desempenho em todos os segmentos de negócio. O nosso negócio de retalho alimentar é um caso de estudo em todo o mundo e, todos os anos, define novos benchmarks de referência. O retalho especializado tem evidenciado resiliência e completou a sua recuperação, concluindo os ajustamentos necessários para fazer face ao novo enquadramento económico. A nossa parceria nas telecomunicações revelou um crescimento sólido, enquanto outros se desmoronaram, não sendo capazes de suportar a pressão. O negócio imobiliário mostra uma forte recuperação, ao mesmo tempo que a procura pelos nossos serviços de gestão de centros comerciais aumentou. Tal reconhecimento é devido, em grande medida, à nossa vasta e muito reconhecida experiência.

Procuramos continuamente atingir níveis de desempenho mais elevados, transformando adversidades e desafios em oportunidades. Nunca sacrificando a nossa estratégia e nunca duvidando dos valores que





nos fizeram o que somos – a Sonae, uma organização impulsionada pelo sucesso. A ambição pelo sucesso é intrínseca à nossa identidade e entendemos o sucesso como a combinação das mesmas dimensões que destacamos neste relatório. O sucesso advém da valorização da nossa equipa. A Sonae é uma organização viva e estamos empenhados em garantir que cada colaborador sinta que é parte integrante do nosso sucesso. O sucesso advém do respeito pelo meio ambiente. A Sonae não pensa em custos ambientais, mas sim em investimentos ambientais, que criam oportunidades com ganhos significativos a médio prazo e, mais importante, num investimento que cria um futuro melhor. O sucesso advém de recorrer a terceiros com integridade e gestão da qualidade. Não podemos comprometer a integridade e a qualidade dos nossos produtos e serviços e estamos empenhados em partilhar as nossas experiências e sucessos com todos os nossos parceiros. O sucesso advém da inovação. A nossa atitude para com a inovação permite-nos ocupar um lugar pioneiro na compreensão das oportunidades do futuro, mantendo cada um dos nossos negócios na vanguarda dos seus setores. O sucesso advém do nosso compromisso permanente para com os nossos clientes. Nós criamos as oportunidades; os nossos clientes entregam-nos sucesso. Sucesso consiste, também, em fazer a diferença na nossa comunidade. Atuamos, proativamente, na promoção e apoio a iniciativas que contribuem para uma sociedade mais sustentável.

Estas são as dimensões da nossa responsabilidade corporativa e, ano após ano, têm provado ser a génese do nosso sucesso sustentável, permitindo transformar a nossa estratégia num desempenho económico notavelmente sólido. Apesar da economia ainda instável, a Sonae alcançou um volume de negócios de 4.967 milhões de euros, um aumento de 3,0%, e um *underlying* EBITDA de 373 milhões de euros. Continuámos os nossos esforços assentes numa estratégia capital light. Intensificámos a nossa estratégia de franchising, o que nos permitiu crescer, partilhando o investimento com os nossos parceiros, e reduzimos o nosso endividamento líquido em 73 milhões de euros (excluindo transações não recorrentes) face a 2013.

A cotação das ações da Sonae encerrou o ano com uma pequena queda de 2,4%, superando novamente o mercado, que registou uma queda de 26,8%. Na Sonae, nunca estamos felizes quando o desempenho da ação não reflete o nosso desempenho operacional e vamos reforçar os nossos esforços para alcançar um desempenho robusto, recompensando os nossos investidores que, sem qualquer dúvida, reconhecem o desempenho sustentável de nossos negócios.

Passaram 50 anos desde que abracei este projeto – uma parceria sólida com Portugal. 50 anos é uma vida, e que vida! Ao longo deste período eu mudei, a Sonae mudou e o mundo ao nosso redor mudou, mas certos aspetos permanecem imutáveis, como o nosso compromisso com os nossos valores. Quando olho para trás, compreendo facilmente o caminho que perseguimos para o sucesso. Como ficou claro desde o início, tínhamos de criar uma relação com todos os nossos *stakeholders* baseada na competência, honestidade e confiança. Temos uma ambição global, de operar num ambiente cada vez mais competitivo, promovendo uma cultura de mérito e de rigor financeiro. Estou extremamente orgulhoso pelo facto de ter tido a oportunidade de liderar uma organização e uma equipa que defende que os valores devem liderar a estratégia.

É fácil antever o que será o futuro da Sonae: uma busca imparável, insaciável e inabalável do sucesso, baseada na inovação e no crescimento sustentável. Uma viagem a reinventar o sucesso de hoje de forma a moldar o mundo de amanhã. Uma viagem sempre alicerçada nos mesmos valores de responsabilidade corporativa. Uma viagem em busca da criação de uma *long living company*.

Convido-os a todos a juntarem-se a mim na missão de alargar o investimento à atualização de competências, e a prepararem-se para trabalhar num cenário multicultural, porque o futuro acontecerá com certeza em ambientes fora de Portugal e para quem tenha adquirido novas competências.

Entendo que tal poderá não ser possível para todos, mas trabalharemos arduamente para os apoiar nestes novos desafios profissionais.

Obrigado!

Belmiro de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração da Sonae





Mensagem

do CEO

SONIAE

Mensagem

do CEO

Estamos ansiosos com os desafios que se aproximam, bem como com as oportunidades de crescimento do nosso negócio, de crescimento da nossa equipa, e de cumprir a nossa missão.

A economia Ibérica mostrou sinais modestos de recuperação em 2014, após vários anos de estagnação económica. Espera-se que o caminho para o ajustamento das contas públicas continue, à medida que os governos de Portugal e Espanha beneficiam da diminuição das taxas de juro e das reformas estruturais adotadas. Ao nível monetário, o *quantitative easing* ocorrido na União Europeia (EU) está a forçar uma descida das taxas de juro e uma desvalorização do euro. Esta política expansionista do Banco Central Europeu tem implicações positivas para os países do Sul da Europa, altamente endividados, onde as baixas taxas de juro estão a reduzir os custos do endividamento e uma moeda mais fraca está a ajudar as empresas exportadoras a recuperar a competitividade e a retomar o crescimento. Consequentemente, além de outras razões, as balanças correntes de Portugal e Espanha registaram um excedente em 2014 e, apesar do recente abrandamento, é antecipado um desempenho positivo em 2015.

Em Portugal, sustentado por uma melhoria da confiança dos consumidores, o consumo privado registou um aumento de 2,1% em 2014, enquanto o crescimento do PIB atingiu 0,7% numa base anual. Após 3 anos de recessão, Espanha também retomou o crescimento económico em 2014, e a melhoria das condições do mercado de trabalho permitiu o crescimento do consumo privado em 2,3%. Esta evolução foi sustentada sobretudo pelas categorias não-alimentares. A procura de bens alimentares manteve-se estável, levando a uma tendência de descida dos preços. A inflação nos preços dos bens alimentares em Portugal e Espanha foi negativa em - 0,13% e - 0,33%, respetivamente. De um modo geral, a UE enfrenta riscos crescentes de deflação, trazendo novos desafios aos governos e empresas.

Paulo Azevedo, CEO da Sonae





Em 2014, o nosso desempenho financeiro foi impulsionado por uma melhoria no consumo privado em alguns mercados-chave e estratégias de preços agressivos noutros, resultando em margens operacionais estáveis e num aumento de 4,4% no Resultado Direto face ao ano anterior. A empresa manteve a sua capacidade organizacional para gerar fluxos de caixa significativos que têm sido utilizados para desalavancar a empresa e fortalecer a sua estrutura de capital. Apesar da incerteza e volatilidade que se estendem a todas as economias ao nível mundial, na Sonae, estamos cautelosamente otimistas em relação ao futuro. Conhecemos os nossos riscos e estamos comprometidos com a nossa estratégia de longo prazo, assente em desenvolver as condições necessárias para que a Sonae se mantenha robusta e flexível, capaz de aproveitar as oportunidades emergentes no retalho.

Tal como esperávamos e escrevemos na mensagem do ano passado, o mercado alimentar português entrou num período de concorrência extremamente agressiva ao nível dos preços, resultando numa redução média da rentabilidade do mercado. Na Sonae MC, continuámos fiéis à nossa estratégia, reforçando a nossa posição de destaque e liderando o mercado em termos de preço, gama, ofertas promocionais e rentabilidade em comparação com todos os *benchmarks*. No Continente, enquanto comunicamos a nossa vantagem ao nível do preço, desenvolvemos esforços promocionais para impulsionar a lealdade dos consumidores. Atualmente, mais de 90% das nossas vendas são efetuadas através do cartão de fidelização do Continente e fortalecemos a nossa posição como principal fornecedor de bens de consumo corrente. A nossa área de vendas continua a expandir-se com a inauguração de 19 lojas em 2014 — incluindo 5 lojas Continente Bom Dia, 3 lojas Continente Modelo e 6 lojas Well's. Registámos um aumento significativo do número de lojas Meu Super, em regime de franquia, terminando o ano com 140 pontos de venda. As vendas online aumentaram 10% num ano em que os nossos esforços foram essencialmente dedicados ao desenvolvimento das bases para o crescimento futuro. Continuámos a melhorar o design do nosso "Hipermercado 2020 – Hipermercado do Futuro" e realizámos duas grandes remodelações, que permitiram a implementação deste conceito. A equipa de gestão está empenhada na promoção do crescimento e da inovação, ao mesmo tempo que procuramos ganhos de produtividade para manter o Continente como líder absoluto em quaisquer *benchmarks* de eficiência, produtividade e quota de mercado. Estamos particularmente satisfeitos com o crescimento do volume de negócios e rentabilidade da Well's, que apresenta níveis de rentabilidade comparáveis aos melhores e mais maduros segmentos de negócio.

A Sonae SR continuou o seu programa de renovação, reestruturando a rede de lojas e implementando novos e bem-sucedidos conceitos de loja. As melhorias no desenvolvimento e design de produtos e a adequação da dimensão das lojas também contribuíram de forma determinante para a melhoria significativa nos níveis de rentabilidade e produtividade por área de vendas. A Worten está a fortalecer a sua posição de liderança no mercado Ibérico, aumentando a quota de mercado e apresentando um crescimento de mais de 60% nas vendas online. A Sport Zone também apresenta um desempenho positivo nas vendas LfL em Portugal e Espanha e, em 2014, abriu a primeira loja em regime de franquia em Ceuta. A MO registou um crescimento de dois dígitos nas vendas, numa base LfL, como resultado de uma nova e bem-sucedida proposta de valor. A Zippy iniciou uma parceria com o cartão de fidelização do Continente, durante no 3º trimestre de 2014, e lançou a loja online. Todas as marcas de retalho especializado, sem exceção, encontram-se em expansão internacional e a desenvolver plataformas de e-commerce para responder aos novos hábitos do consumidor e a mudanças nas suas preferências.

A Sonae RP não evoluiu de forma significativa no objetivo proposto de libertação de capital dos nossos ativos mais maduros. Tal facto não se deveu a uma eventual falta do interesse dos investidores, mas sim à melhoria contínua das expectativas, e





subsequente melhoria das condições das ofertas recebidas, assim como à natureza demorada e consumidora de recursos, característica da negociação destes acordos. Atualmente, a Sonae detém 73% da área de vendas da Sonae MC, um valor consideravelmente acima da média da indústria. Durante 2014, completámos quatro transações de *sale and leaseback*, libertando 14,5 M€ e investindo 22 M€, sobretudo para apoiar o crescimento da rede de lojas da Sonae MC. Em 2014, a Sonae RP esteve altamente envolvida no desenvolvimento de lojas da Sonae MC e investiu na remodelação total da galeria comercial de Matosinhos e na loja bandeira do Continente, que representa agora o conceito mais evoluído de hipermercado em Portugal. Encontramo-nos a discutir e analisar um número considerável de acordos de *sale and leaseback*, estando a Sonae RP também envolvida na avaliação de diferentes estratégias alternativas para monetizar a nossa base de ativos.

A Sonae Sierra provou a sua resiliência, especialmente durante o pico da crise. A empresa tem sido capaz de rentabilizar os seus ativos, mantendo um nível mínimo de reciclagem de capital de centros comerciais mais maduros para o financiamento de novos empreendimentos em mercados atrativos. Também ajustámos a nossa estratégia de entrada em novos países, dando maior ênfase à prestação de serviços a terceiros e incluindo parceiros de desenvolvimento nos nossos projetos, o que nos permite reduzir significativamente as necessidades de capital. Com base numa estratégia de expansão do portefólio de serviços, foram assinados novos contratos de gestão para três centros comerciais em Hamburgo, Alemanha. A Sonae Sierra é atualmente responsável pela gestão e arrendamento de 88 centros comerciais em todo o mundo, num total de 2,3 milhões de metros quadrados de Área Bruta Locável (ABL) em 14 países. Estamos numa posição privilegiada para beneficiar, por um lado, do aumento significativo das vendas dos lojistas, e correspondente valorização do nosso portefólio, e, por outro lado, da exploração de novas oportunidades de desenvolvimento, como resultado do nosso maior conhecimento de novos mercados e, também, do nosso baixo e decrescente nível de alavancagem. Apesar do ritmo de reciclagem de capital estar ainda aquém dos nossos objetivos, conseguimos aumentar este rácio em 1,4 p.p., para 10,8%. Os novos projetos nos mercados emergentes apresentam boas perspetivas para o futuro, como o ParkLake, na Roménia, com abertura prevista para 2016, que já possui 70% da ABL arrendada.

No setor das telecomunicações, a NOS tem demonstrado a importância da convergência, quer no mercado residencial, quer no mercado empresarial e tem beneficiado significativamente da experiência e das quotas de mercado anteriormente detidas pela Optimus e pela Zon. Em 2014, a NOS registou um desempenho operacional e financeiro muito sólido, tanto no mercado empresarial, como no mercado residencial. A NOS conquistou, durante o ano, algumas das maiores empresas portuguesas e a dinâmica operacional no mercado residencial atingiu um número recorde ao nível do crescimento de RGU, com as RGUs convergentes a representar mais de 29% da base de clientes fixos.

A Sonae IM registou avanços importantes na área da SSI. A WeDo Technologies foi reconfirmada como líder mundial em *Revenue Assurance* na área de telecomunicações e foi premiada com o *Stratecast Global Market Leadership* para 2014. A nossa carteira de investimentos sofreu alguns ajustamentos com a alienação da Mainroad à NOS e com a aquisição da S21sec – uma empresa promissora com vasta experiência em *cyber security*. Na área da tecnologia de retalho, investimos na Movvo, uma *start-up* portuguesa que é proprietária de uma tecnologia *tagless* de localização em tempo real que permite





a monitorização do fluxo de pessoas em espaços físicos, fornecendo, assim, informação relevante para os lojistas. As nossas principais parcerias nesta divisão melhoraram o seu desempenho em 2014.

Encerrámos o ano mais fortes ao nível das competências e, numa perspetiva financeira, mais bem preparados para os desafios futuros. Reduzimos a nossa dívida financeira total e a dívida bancária foi gerida de forma a melhorar os prazos de maturidade e a beneficiar do forte apetite por dívida da Sonae e das menores taxas de juro.

Estamos ansiosos com os desafios que se aproximam, bem como com as oportunidades de crescimento do nosso negócio, de crescimento da nossa equipa, e de cumprir a nossa missão.

Gerimos com sucesso as difíceis guerras de preços que marcaram, em Portugal, o ano de 2014 nos mercados de retalho alimentar e de telecomunicações e esperamos que haja menos espaço nestes mercados para novas reduções na rentabilidade média. Em ambos os casos, as nossas empresas saíram mais fortes, com ganhos de quota de mercado e propostas de valor reforçadas para os nossos clientes.

No retalho não alimentar, precisamos de aumentar o ritmo de recuperação dos níveis de rentabilidade em alguns segmentos e geografias. Esperamos ser capazes de mostrar os resultados do extenso trabalho que realizámos durante o ano passado no desenvolvimento de produtos e design, na gestão da cadeia de fornecimento, bem como no investimento nas nossas lojas, em termos de conceito, tamanho e localização.

No setor imobiliário, tanto na Sonae Sierra com na Sonae RP, esperamos ser capazes de implementar mais rapidamente as nossas estratégias de reciclagem de capital de ativos mais maduros para o financiamento do crescimento de negócios com melhores níveis de retorno.

Uma vez mais, a nossa equipa demonstrou uma impressionante capacidade de trabalho enfrentando, em algumas áreas, dificuldades adicionais de mercado e conseguindo encontrar as melhores soluções para todos os desafios e obstáculos. Estamos extremamente satisfeitos por termos sido capazes, mais uma vez, de aumentar o nosso nível de remuneração mais baixo e sentimo-nos confiantes de que conseguimos, cada vez mais, atrair e reter colaboradores com capacidades e postura perante o trabalho que são claramente superiores à média do mercado.

Pessoalmente, gostaria de agradecer à nossa equipa por toda a dedicação e por todas estas conquistas. Estendo os meus agradecimentos a todos os nossos parceiros pela sua colaboração, apoio, desafio, incentivo e supervisão.

Paulo Azevedo, CEO da Sonae







Estratégia

em Ação

SONAE



Estratégia em Ação

A nossa missão é criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

Na Sonae acreditamos que os nossos valores definem quem somos e o que defendemos. Os nossos valores são a base para as nossas responsabilidades como empresa e são fundamentais para o sucesso da nossa missão.



COMISSÃO EXECUTIVA: Paulo Azevedo e Ângelo Paupério

OS NOSSOS VALORES

● Ética e Confiança

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

● Pessoas no centro do nosso sucesso

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

● Ambição

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

● Inovação

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

● Responsabilidade Social

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

● Frugalidade e Eficiência

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

● Cooperação e Independência

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



QUEM SOMOS

E O QUE DEFENDEMOS

Somos uma organização baseada na confiança com vincados e profundos valores e com crenças que fazem parte da nossa história e que têm resistido ao teste do tempo – os nossos valores e crenças têm-se mantido consistentes e formaram a nossa cultura. Vivemos e crescemos com eles e temos aumentado, constantemente, o nosso alcance e valor, mantendo, simultaneamente, uma contribuição para a sociedade que vai além da riqueza económica criada.

INVESTIDOR ATIVO E EMPREENDEDOR

Somos um grupo que aposta ativamente no crescimento e criação de valor. Planeamos e otimizamos a nossa estratégia continuamente, sempre na busca de novas oportunidades no âmbito dos nossos negócios, analisando novas opções de investimento, quer nos mercados onde já atuamos, quer em novos setores e áreas geográficas. Procuramos constantemente novos modelos e conceitos de negócio, desenvolvendo o nosso espírito empreendedor e consentindo um risco moderado na implementação de novos investimentos. Somos rápidos e eficientes, quando entramos e saímos de negócios, enquanto tomamos decisões estratégicas numa perspetiva de criar valor a médio e longo prazo.

De um conceito a líder de mercado e agora com a opção de *franchising*



A Well's é um dos nossos empreendimentos de maior sucesso no mercado de cuidados de saúde português. A cadeia de lojas apresenta um conceito moderno de parafarmácia, beleza e ótica.

Quando criámos a Well's, tínhamos noção de que estávamos a entrar num mercado altamente competitivo, onde a nossa experiência em comércio de retalho seria um fator diferenciador, apesar das elevadas competências técnicas necessárias que se revelaram um desafio para a Sonae. Começámos como Área Saúde, em outubro de 2005, sendo esta a primeira parafarmácia em Portugal e, cinco anos depois, em 2010, contávamos com 130 lojas. Desde então, a Well's tem apresentado um crescimento sustentável de vendas de 2 dígitos e, em apenas 2 anos, tornou-se líder de mercado em Portugal com 147 lojas próprias, localizadas principalmente em hipermercados Continente.

Quatro anos depois e após provar que a implementação do conceito era possível, iniciámos a abertura de lojas em regime de *franchising* a empreendedores que pretendam uma oportunidade de abrir novas lojas ou renovar lojas locais de sucesso. Esta será uma etapa exigente, mas que conduzirá a um crescimento sustentável e a relações de negócio de longo prazo.



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Temos um compromisso com o desenvolvimento sustentável das nossas atividades, com o objetivo de contribuir para a sociedade em geral, para além do valor económico gerado pelas nossas atividades comerciais. A nossa tomada de decisão e as nossas interações com os *stakeholders* têm em consideração os nossos princípios sociais, ambientais e de governação, bem como as melhores práticas aplicáveis em cada caso. Assumimos um compromisso financeiro e humano no apoio às comunidades em que nos integramos.

A responsabilidade corporativa está no centro da nossa cultura



O programa Sonae Activshare foca-se em procurar ativamente formas mais eficientes e mais inovadoras de melhorar a qualidade e o impacto das nossas ações de responsabilidade corporativa, através da consolidação e agregação do voluntariado e das ações de responsabilidade social. O Sonae Activshare promove o desenvolvimento de ações de voluntariado através da comunicação das ações de responsabilidade social a todos os colaboradores e voluntários.

Quanto mais eficientes somos, mais podemos ajudar.

ActivShare em números



ORGANIZAÇÃO BASEADA NA ÉTICA E CONFIANÇA

Somos uma organização que se baseia na ética e confiança. Os nossos padrões de ética são evidentes nas redes de contactos que estabelecemos, baseadas em princípios de honestidade, integridade e transparência, onde a corrupção é absolutamente inaceitável. A nossa organização fomenta o desenvolvimento de relações de longo prazo, que primam por elevados padrões de confiança entre nós e os nossos parceiros.





Liderança através dos princípios éticos



Ética e governação corporativa são determinantes do nosso sucesso, ancorado em relacionamentos sólidos com todos os nossos *stakeholders*. O reconhecimento da Sonae como uma das *World's Most Ethical Companies*, pelo quarto ano consecutivo, recompensa o nosso esforço com vista a um crescimento sustentável, baseado na criação de valor, quer económico, quer social.

“Toda a comunidade *World's Most Ethical Companies* acredita que os clientes, colaboradores, investidores e reguladores dão um grande destaque à confiança e que tanto a ética como a boa gestão são fundamentais para ganhar essa confiança. A Sonae faz parte de uma comunidade exclusiva que se dedica à melhoria do seu desempenho através das melhores práticas. Felicitamos toda a equipa da Sonae por este feito extraordinário”. Timothy Erblich, CEO do *Ethisphere Institute*.

OS COLABORADORES SÃO A RAZÃO PARA O SUCESSO

O talento, a experiência, o profissionalismo e a dedicação de cada um de nós são os alicerces do sucesso contínuo. Estas características são a base das nossas competências e do conhecimento diferenciador do negócio.

Acreditamos e promovemos a meritocracia e não toleramos qualquer forma de discriminação, seja de género, religião, raça, nacionalidade, estatuto socioeconómico ou qualquer outra.

Promovemos um ambiente de trabalho seguro e produtivo, que fomenta o desenvolvimento contínuo, pessoal e profissional dos nossos colaboradores, através da formação, experiência e orientação, atraindo jovens e novos profissionais talentosos. No grupo, todos têm a oportunidade de explorar e ampliar os horizontes, a fim de proporcionar um desempenho excecional.

Chairman's award

O *Chairman's Award* é atribuído anualmente a uma iniciativa específica ou à implementação bem-sucedida de um projeto, reconhecendo a sua contribuição para a organização e o notável esforço realizado no sentido da promoção da cultura de inovação Sonae.

A edição deste ano do *Chairman's Award* reconheceu dois projetos que destacaram a criatividade e inovação na abordagem a desafios existentes, permitindo eficiência e ganhos de produtividade, assim como uma maior poupança e eficiência na gestão de recursos.

Luís Ribeiro Marçalo (Sonae MC) desenvolveu um projeto para a automatização do armazenamento de baterias, criando um robot para mudar e armazenar as baterias. Este projeto possibilita a redução em 75% do espaço de armazenamento, aumentando a vida útil das baterias, ao mesmo tempo que diminui os riscos de saúde.

Maria Emília Gomes (Sonae Sierra) foi premiada pelo desenvolvimento de um sistema inovador que permite entender o comportamento dos consumidores, ao usar a concentração das frequências de rádio emitidas pelos telemóveis para analisar a afluência de visitantes e para personalizar espaços, disposições e ofertas, com claros benefícios para os clientes e lojistas.



Os nossos valores e crenças são partilhados por todas as nossas unidades de negócio. São um elemento fundamental e estrutural em que baseamos as nossas competências únicas. Os nossos valores são o vínculo que nos une e garantem a nossa robustez coletiva e o nosso futuro comum. Os atributos da nossa cultura corporativa guiam as nossas ações e são um imperativo claro do que defendemos.



A nossa ambição transformou um pequeno negócio industrial numa das maiores empresas portuguesas, com uma crescente presença internacional. Tornámo-nos líderes na maioria dos setores em que estamos presentes e a ambição continua a ser determinante para o nosso sucesso.

A liderança é um objetivo sempre presente em todas as nossas áreas de negócio. Propomo-nos constantemente a objetivos ambiciosos, que são inspirados, mas não limitados, pelas referências ou melhores práticas, colocando sempre à prova as nossas competências e exigindo uma atitude ousada e empreendedora por parte dos nossos gestores. Somos resilientes na prossecução dos nossos objetivos ambiciosos e na implementação de eficientes práticas de gestão de risco, no sentido de balancear a nossa atitude ousada e de garantir que situações adversas sejam detetadas e geridas atempadamente.



A excelência é o nosso objetivo em todas as nossas atividades e o nosso profissionalismo está acima de qualquer padrão de referência.

Questionamos continuamente os nossos modelos de negócio e os paradigmas da indústria no sentido de identificar oportunidades. Os clientes são o centro das nossas atividades. Acreditamos que é necessário pensar *out-of-the-box* e desenvolver novas formas de competir, mantendo sempre uma atitude desafiadora, através de uma melhoria contínua das nossas propostas de valor e pela experiência de novos modelos de negócio.



Somos conscientes quanto aos gastos e eliminamos as despesas supérfluas, tentando sempre melhorar a nossa eficiência operacional e estrutura organizacional. Trabalhamos no sentido de otimizar a utilização dos nossos recursos, através da escolha cuidada de onde e quando os usar, maximizando os seus rendimentos. Investimos com confiança em todas as áreas e iniciativas que melhorem a nossa capacidade para criar valor.



Estabelecemos parcerias com terceiros de longo prazo baseadas em princípios de honestidade, integridade e transparência. Estamos totalmente empenhados com o sucesso de cada parceria, adotando um papel ativo na partilha de objetivos e riscos, oferecendo contribuições valiosas e disponibilizando os recursos necessários.

Procuramos cooperar com os governos centrais e regionais, contribuindo com a nossa experiência para melhorar a envolvente social, normativa e legislativa. O nosso compromisso e vontade de ajudar a sociedade não são afetados por perdas de independência ou por qualquer envolvimento em atividades político-partidárias.



Implementámos procedimentos que permitem uma avaliação, clara e fidedigna, do desempenho das nossas atividades e que garantem a conformidade com os nossos valores e princípios. Os nossos administradores aceitam e procuram uma avaliação regular por parte dos nossos stakeholders, principalmente dos acionistas (ou seus representantes), bem como de clientes, colaboradores, analistas de mercado ou outros observadores externos.

Somos uma empresa com títulos admitidos à negociação em bolsa, detida na sua maioria por um acionista que moldou a nossa cultura e crenças. Partilhamos esta cultura e crenças com as empresas do grupo e somos uma empresa de capital aberto, com um elevado free float e responsabilidades para com mais de 30 mil acionistas.

Acreditamos que os nossos princípios fundadores de "contribuir para o desenvolvimento económico" e "promover o bem-estar social global" são intemporais.



ESTRATÉGIA

A nossa missão e os nossos valores estão embebidos na nossa estratégia e, desta forma, sabemos sempre para onde vamos e porquê. Vamos alargar o nosso palco de ação para novas áreas geográficas e aplicar novos modelos de negócio que promoverão o crescimento e a criação de valor. Tendo por base os nossos negócios de retalho, centros comerciais, telecomunicações, ou outros negócios emergentes, e adicionando as nossas competências, ativos e cultura distintivos, vamos perseguir os três principais pilares estratégicos, a seguir apresentados.



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Michel Marie Bon, Bernd Bothe, José Manuel Neves Adelino, Paulo Azevedo, Álvaro Cuervo Garcia, Belmiro de Azevedo, Alvaro Portela, Christine Cross e Ângelo Paupério.

Estratégia Corporativa

Criação de Valor através da Expansão Internacional e do Reforço dos Negócios Core Pilares Estratégicos da Organização

Internacionalização

NOVAS AVENIDAS DE CRESCIMENTO APROVEITAMENTO DE COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS

- Atual negócio *core* com formatos líder em mercados maduros
- Alargar o leque de conhecimentos, competências e experiências
- Novas fontes de criação de valor

Diversificação do Estilo de Investimento

ADOÇÃO DO TIPO DE INVESTIMENTO MAIS ADEQUADO

- *FRANCHISING*
- *PARCERIAS*
- *PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS*

- Uso de modelos de investimento pouco capital intensivos (arrendamento vs propriedade; parcerias vs controlo completo; e *franchising*)
- Acrescentar conhecimento local
- Redução de necessidades de capital empregue

Alavancar e Reforçar a Base de Ativos e Competências

INOVAR

GERAR NOVOS NEGÓCIOS REFORÇAR A POSIÇÃO COMPETITIVA

- Aproveitamento de ativos e competências no mercado doméstico para lançamento de novos projetos em áreas adjacentes
- Reforço da posição competitiva
- Crescer *share-of-wallet*

Aplicamos continuamente os nossos pilares de estratégia corporativa, como claramente se demonstra por alguns exemplos, descritos na secção de análise financeira.

- *Wholesale MC*
- *E-commerce*
- *Sonae IM*
- *Berg*

- *NOS*
- *Sierra - reciclagem de capital*
- *Zippy franchising*
- *Omni-canal Worten*

- *Hiper 2020*
- *MO*
- *Sport Zone*
- *Transações de sale and leaseback*





Responsabilidade

Corporativa

SONAE



Responsabilidade

Corporativa

“A nossa forma de estar nos negócios reflete o nosso compromisso com a criação de valor, um princípio partilhado pela empresa e pela sociedade no curto, médio e longo prazo. Acreditamos que um crescimento próspero e sustentado passa por apostar no desenvolvimento dos nossos colaboradores, na criação e partilha de conhecimento, na promoção da inovação e, naturalmente, no envolvimento com a comunidade. A Sonae é, assim, uma marca próxima das pessoas, estando presente no seu dia-a-dia: Sonae ‘Improving Life’”.

Luis Filipe Reis, Chief Corporate Centre Officer.

40.947

COLABORADORES



9,8 M€

APOIO À COMUNIDADE



6.841

HORAS DESPENDIDAS EM VOLUNTARIADO



5%

REDUÇÃO NO CONSUMO DE ÁGUA



1.344.338

HORAS DE FORMAÇÃO



2.105

INSTITUIÇÕES APOIADAS



27.268

TONELADAS DE RESÍDUOS DE EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS RECOLHIDOS NOS ÚLTIMOS 6 ANOS



13

NOVAS CERTIFICAÇÕES AMBIENTAIS ISO 14001 (RETAILHO)





A economia portuguesa continua a recuperar da recente crise socioeconómica. Os valores da Sonae foram um fator determinante para o nosso sucesso durante um período onde algumas organizações estavam a debater-se para se adaptar ao impacto profundo da recente crise. O futuro está repleto de desafios, o que para a Sonae significa um futuro de oportunidades.

A criação de oportunidades de crescimento é fundamental para nós, salvaguardando, sempre, os nossos valores de responsabilidade corporativa. Os nossos valores, nas suas várias dimensões, nomeadamente as pessoas, o ambiente, a rede de fornecedores e produtos, os clientes, a inovação e a comunidade formam a espinha dorsal da nossa organização e do nosso sucesso.

O ano de 2014 foi marcado por um forte desempenho em todos os nossos segmentos de negócio e, podemos dizer com orgulho que, a nossa dedicação aos valores corporativos foi um fator determinante e amplamente reconhecido. Com o objetivo em apoiar esses valores, continuamos a tomar medidas deliberadas, que têm um impacto generalizado muito além das nossas lojas.

A Sonae é uma das empresas mais éticas do mundo, pelo quarto ano consecutivo



Este reconhecimento contínuo confirma o compromisso da Sonae em criar valor económico e social baseado em princípios de comportamentos éticos e de desenvolvimento sustentável, suportados por uma visão de longo prazo e no estabelecimento de relações de confiança com todos os intervenientes.

“A cultura da Sonae é baseada em princípios éticos sólidos, que, desde a sua fundação, são a base para o cumprimento da sua missão de desenvolvimento sustentável. Esforçamo-nos para ser uma empresa de longa duração e temos o cuidado de adotar e promover as melhores práticas, contribuindo assim para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos”, Paulo Azevedo, *Chief Executive Officer*.

De acordo com o Instituto Ethisphere, a Sonae “não só promove normas e práticas empresariais éticas internamente, como também vai além dos mínimos de conformidade legal, moldando os padrões do setor através da introdução das melhores práticas da atualidade. O reconhecimento da WME oferece às empresas a oportunidade de serem reconhecidas pela sua ética global e pelos seus programas de conformidade. São estas empresas que marcam o ritmo das restantes, que ou seguem esta liderança ou ficam para trás. São estas as empresas que usam a liderança ética como um determinante da rentabilidade”.



Estamos determinados em intensificar continuamente os nossos esforços no sentido de alinhar os nossos princípios de sustentabilidade empresarial com os nossos colaboradores e *stakeholders*, de forma a ajudar a criar um mundo melhor.

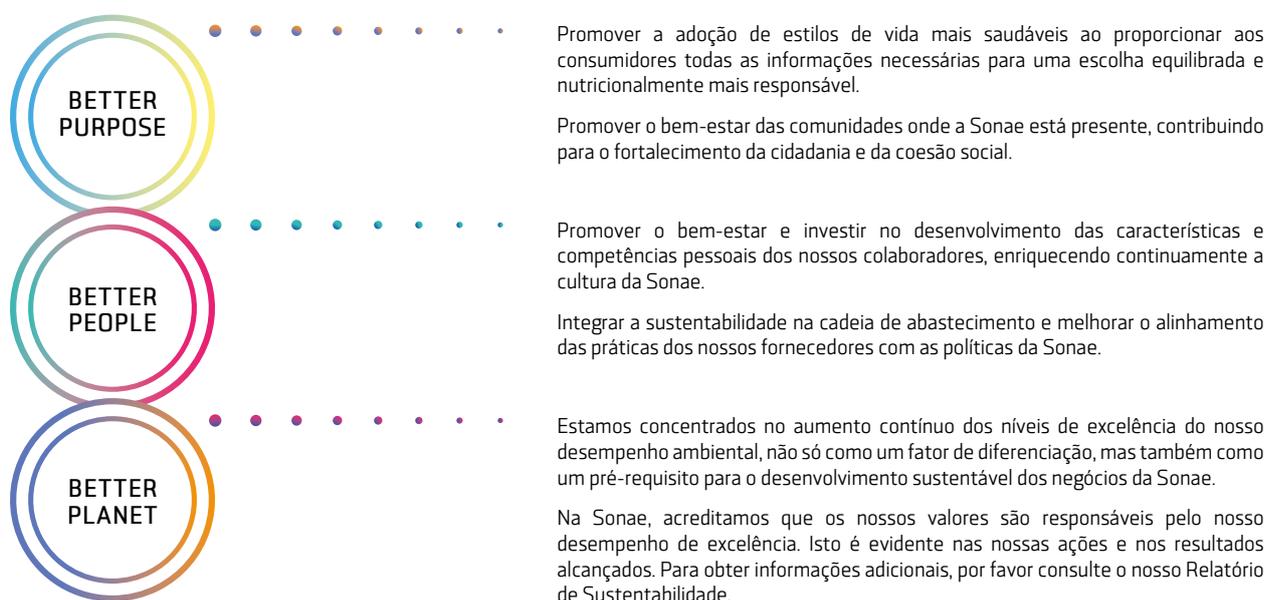
Colmatar o fosso existente entre as gerações jovens e o mercado de trabalho

A Sonae é a líder da Ação 1 do Plano de Ação 2020 do BSCD Portugal. Um projeto destinado a alinhar as necessidades das empresas em termos de competências profissionais e a formação escolar das gerações mais jovens. O grupo de trabalho vai focar-se na identificação das competências profissionais que serão necessárias em 2020, que serão posteriormente comunicadas a estudantes interessados e aos decisores públicos. Esta estratégia é uma tentativa de ajustar os conteúdos lecionados, de forma a promover a empregabilidade entre as gerações futuras, contribuindo para um melhor alinhamento com as necessidades do mercado do trabalho. Ao proporcionar mais oportunidades, esta iniciativa beneficia, em particular, as gerações mais jovens, que se encontram a fazer escolhas cruciais para o seu futuro e necessitam de ter acesso a mais e melhor informação. É do interesse das empresas partilhar esta informação e promover formação nas áreas onde consideram ser mais difícil contratar profissionais com as competências exigidas.

Os nossos compromissos de responsabilidade corporativa são constantemente monitorizados e melhorados, uma vez que acreditamos que a responsabilidade corporativa é o centro da nossa estratégia. É essencial assegurar que a nossa estratégia está a ser implementada e que, a longo prazo, haverá um completo alinhamento entre a nossa estratégia e o nosso impacto na sociedade. Não aceitamos soluções de compromisso no que respeita à responsabilidade corporativa.

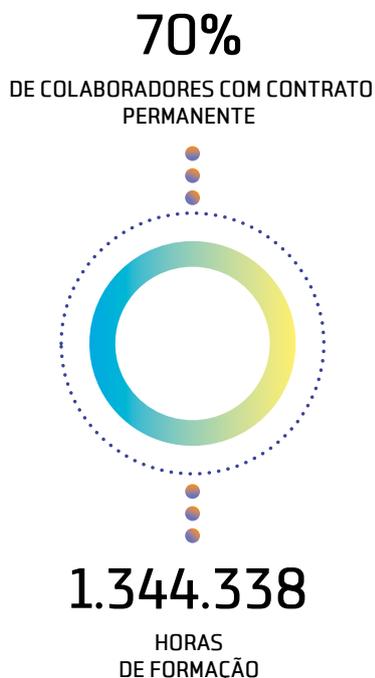
COMPROMISSOS DE RESPONSABILIDADE

CORPORATIVA 2012/2015



VALORIZAMOS A NOSSA EQUIPA

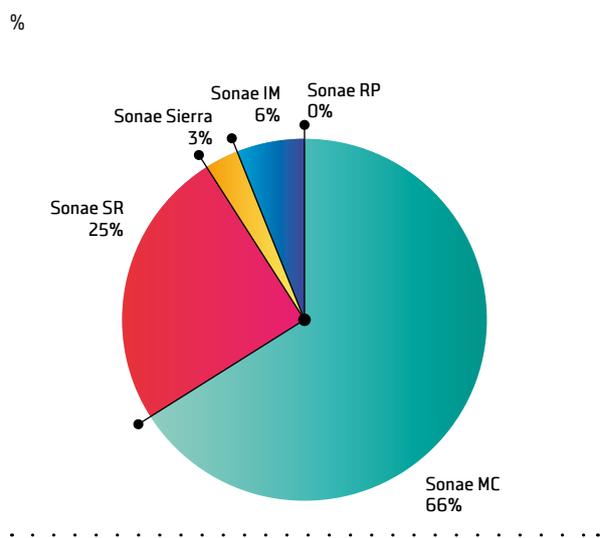
NOSSA EQUIPA TRADUZIDA EM NÚMEROS



A Sonae é uma empresa focada nas pessoas. O talento e as competências multifacetadas da nossa equipa formam a espinha dorsal do nosso negócio, sendo por nós muito valorizadas. Acreditamos que temos a melhor equipa e que esta merece as melhores oportunidades que podemos oferecer. O desenvolvimento pessoal e profissional é fundamental para o nosso crescimento. A Sonae é construída por pessoas e para pessoas, por esta razão, temos de assegurar que incentivamos o desenvolvimento de talento e de competências, distinguindo e premiando o mérito.

Valorizamos o nosso lema “O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso”, porque acreditamos que a existência de uma equipa profissional, entusiasta e satisfeita é a única forma de garantir que os melhores produtos e serviços estão disponíveis para os nossos clientes. Um determinante vital para a nossa definição de sucesso. Possuímos estratégias de recrutamento ativas com o objetivo claro de recrutar pessoas com talento. No entanto, o recrutamento de grandes talentos é apenas o primeiro passo, dado que esse talento tem que ser

Colaboradores por segmento de negócio



mantido e motivado. Por este motivo, asseguramos que cada colaborador e cada equipa desfrutam das melhores oportunidades de crescimento.



PERSONÆ tenant awards



A Sonae Sierra distingue os lojistas pelas boas práticas de saúde e segurança. Os prémios PERSONÆ sensibilizam os lojistas pela saúde, bem-estar e prevenção de acidentes dos funcionários e clientes. Este prémio é parte das políticas de saúde, segurança e ambientais da Sonae Sierra e tem como objetivo premiar os lojistas que implementem com sucesso boas práticas de saúde e segurança, contribuindo para a melhoria da segurança dos centros comerciais onde estão presentes e para o ambicioso objetivo da Sonae Sierra de atingir a meta “zero acidentes”.

Fernando Guedes de Oliveira, CEO da Sonae Sierra, salienta que “a cultura de segurança e saúde é um dos pilares fundamentais da gestão da Sonae Sierra, fazendo parte do seu ADN. A nossa preocupação é a proteção eficaz das pessoas e a prevenção de acidentes a 100%, o que passa inevitavelmente pela criação de uma cultura de segurança e saúde que seja posta em prática por todos, a começar pela nossa equipa e passando pelos nossos parceiros, lojistas, prestadores de serviços e por todos os que nos visitam”.

Elsa Monteiro, Diretora de Sustentabilidade da Sonae Sierra, destaca que “este Prémio, ao distinguir as melhores práticas, contribui para a sensibilização e motivação dos lojistas para a mudança de comportamentos, assumindo, assim, um papel fundamental na prevenção de acidentes e na segurança e saúde em geral”. A mesma responsável recorda que no ano transato “a empresa assegurou mais de 22.500 horas de formação e sensibilização sobre esta temática, abrangendo mais de 6.000 lojistas e seus colaboradores. Foram, ainda, formados cerca de 500 colaboradores e mais de 4.500 prestadores de serviços”.

A Sonae Sierra conseguiu uma redução de 66% no nível de gravidade dos acidentes com colaboradores desde 2005 e um decréscimo em mais de 46% dos dias de absentismo devido a acidentes de trabalho.

Sonae SR vence Master do Capital Humano

A Sonae SR foi eleita a empresa em Portugal com a “melhor estratégia de motivação e *engagement* dos colaboradores” no âmbito dos prémios Masters do Capital Humano. Este prémio reconhece que a unidade de retalho especializado da Sonae foi a que mais se destacou em Portugal “no desenvolvimento de práticas com impacto na motivação intrínseca dos seus colaboradores e consequente aumento do desempenho e rentabilidade das empresas”.

Miguel Tolentino, Diretor de Recursos Humanos da Sonae SR, afirma que “na Sonae acreditamos que temos de inovar no desenvolvimento do negócio, mas também na motivação das pessoas que fazem o negócio crescer. Por isso, promovemos o desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos colaboradores e investimos na motivação, procurando sempre aplicar os métodos e técnicas mais eficazes. Manter os colaboradores motivados é uma preocupação sempre presente na filosofia da Sonae SR. A empresa aposta na motivação das suas equipas porque acredita que esta tem impacto direto na produtividade, no desenvolvimento da organização e na satisfação dos seus colaboradores e dos seus clientes”.

Entre as dezenas de iniciativas desenvolvidas pela Sonae SR no âmbito da sua estratégia de gestão de recursos humanos, estão as escolas de formação interna, o novo formato da Convenção Anual Sonae SR e metodologia de partilha por todas as equipas, os prémios de mérito e desempenho, os desafios de inovação, as ações de *Creative Problem Solving*, os programas de apoio ao empreendedorismo e o contacto direto com os líderes, entre muitas outras.

Os Masters do Capital Humano são organizados pela *International Faculty for Executives* (IFE), no âmbito do Expo RH, e têm o patrocínio da Randstad. A eleição da Sonae SR foi realizada por um júri nomeado pela organização, composto por diretores de Recursos Humanos e por personalidades reconhecidas no mercado.



Sonae eleita a melhor empresa em Portugal a gerir e promover talentos



A Sonae foi distinguida como “a empresa que melhor gere e promove o desenvolvimento dos seus talentos”, no âmbito da 3ª edição dos Prémios *Human Resources Magazine Portugal* 2013. Este reconhecimento resulta das políticas ativas da Sonae na identificação e promoção de colaboradores de elevado potencial, que tem permitido a criação de líderes que hoje ocupam lugares de destaque no meio empresarial português e internacional. José Côrte-Real, Diretor de Recursos Humanos da Sonae, afirma: “Este prémio vem reforçar a nossa confiança relativamente ao caminho que temos vindo a percorrer em matéria de desenvolvimento das nossas pessoas e dos nossos líderes. Estamos convictos de que a defesa de uma estratégia orientada para as pessoas é a via que melhor favorece o desenvolvimento e a sustentabilidade dos nossos negócios. Este exercício passa, obviamente, pelo investimento nas melhores práticas de gestão e desenvolvimento de talento, como sejam formação, avaliação, gestão de carreiras e reconhecimento, mas sobretudo pela introdução desta preocupação no quotidiano dos nossos líderes. Na Sonae existe aquilo a que chamamos um *talent mindset*. Na verdade, acreditamos que a existência de talento é crítica para o desenvolvimento dos nossos negócios, tanto hoje, como no futuro”.

Estamos particularmente orgulhosos deste prémio, pois é um duplo reconhecimento. Os candidatos são pré-selecionados por um júri e o vencedor é escolhido pelo público em geral, com base no desempenho dos candidatos em diferentes dimensões como o ambiente, a satisfação, a reputação, a liderança, a sustentabilidade e responsabilidade social, entre outros.

Promover empregabilidade dos jovens

A Sonae tem vindo a estreitar cada vez mais a sua ligação com a comunidade e, no eixo da educação, tem dado particular importância à criação de oportunidades de contacto direto com a realidade empresarial a estudantes e recém-graduados.

Conhecemos o valor da nossa equipa e sabemos quão importante é o recrutamento de novos talentos. Nesse sentido, e com o objetivo em identificar jovens talentos, dinamizamos várias iniciativas para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens.

Em 2014, a Sonae promoveu mais de 1.200 estágios curriculares e profissionais, dando oportunidade a estudantes, recém-graduados e desempregados, de conhecer o dia-a-dia numa das nossas unidades. Os programas de estágio curricular são excelentes oportunidades para os jovens beneficiarem de formação prática com a orientação de profissionais experientes e, com base no seu mérito, garantir uma oferta de trabalho numa organização que premeia o talento.



Na Sonae, vigora um sistema baseado na responsabilidade e recompensa. Os nossos colaboradores não se coíbem da responsabilidade, pois acreditam que enfrentamos os mesmos objetivos e dificuldades. Na Sonae, asseguramo-nos que os nossos colaboradores sabem que somos uma equipa. Temos um pacote de remuneração abrangente que respeita cuidadosamente um sistema meritocrático. Os indicadores chave de cada grupo, departamento e indivíduo são usados em conjunto no nosso esquema de incentivos, tendo em conta que o nosso sucesso é o sucesso da nossa equipa.

A nossa equipa está fortemente focada na melhoria e no sucesso constantes. O nosso modelo de aprendizagem tem duas vertentes: oferecemos à nossa equipa uma formação contínua, mas também queremos aprender pelas suas experiências. A *Sonae Management & Leadership Academy* e a *Sonae Retail School* são exemplos notáveis da nossa dedicação a um processo de aprendizagem contínua. A *Sonae Management & Leadership Academy* tem um forte impacto sobre a nossa competitividade, promovendo uma formação intensiva em gestão e liderança. A *Sonae Retail School* é um fator-chave na procura de níveis mais elevados de eficiência, permitindo identificar novos desafios e áreas a melhorar e divulgar as melhores práticas por toda a organização. A *Sonae Retail School* atua rapidamente na identificação e promoção de novos programas, sendo um ativo crítico no nosso processo contínuo de aprendizagem.

A segurança vem em primeiro lugar! Saúde e segurança no local de trabalho é uma prioridade na Sonae, sendo o nosso objetivo a promoção de um ambiente de trabalho mais seguro e feliz. A nossa estratégia é baseada numa política de “zero acidentes” no local de trabalho. Esta forma de pensar tem sido reconhecida tanto a nível nacional como internacional, através da atribuição de vários prémios e distinções. No entanto, continuamos a trabalhar arduamente para superar quaisquer desafios que possam surgir, em pleno respeito por esta política. Destacamos o papel fundamental dos nossos gestores na sensibilização da importância da saúde e segurança em toda a organização, contribuindo para mitigar os riscos associados.

RESPEITO

PELO AMBIENTE

Na Sonae, o respeito pelo meio ambiente vai além dos simples requisitos legais, prevalecendo como uma escola de pensamento em toda a organização. Nós “pensamos verde” dentro da organização, promovemos opções verdes para os clientes e incentivamos os produtores a adotar opções amigas do ambiente. Melhoramos continuamente a estratégia ambiental e asseguramo-nos de que a nossa equipa executa as nossas estratégias com entusiasmo e de forma cuidada. Em conjunto, trabalhamos para deixar um legado ambiental digno de ser passado de geração em geração.

A nossa estratégia ambiental assenta em dois objetivos principais. Primeiro, reduzir a nossa pegada ambiental ao mínimo absoluto. De forma a atingir os mais altos padrões ambientais revemos continuamente a nossa estratégia e o seu impacto sobre o meio ambiente. Em segundo lugar, acreditamos que é crucial sensibilizar a opinião pública para as questões ambientais. Para este efeito, usamos a nossa forte presença na sociedade e o elevado nível de interação com todos os nossos *stakeholders*, particularmente os membros da nossa comunidade. A nossa posição única motiva-nos e reforça o compromisso em prol de um meio ambiente melhor, aumentando a consciência pública nesta matéria. As nossas ações ambientais são divididas em 7 áreas principais: (i) consumo de energia elétrica; (ii) produção de eletricidade através de fontes renováveis de energia; (iii) emissões totais de CO₂; (iv) transporte e logística; (v) gases refrigerantes; (vi) consumo de água; e (vii) resíduos. Em 2014, o nosso sucesso foi evidente em todas estas áreas.

Na Sonae, as questões ambientais são uma prioridade séria e não facilitamos no que diz respeito à redução da nossa pegada ambiental para o mínimo absoluto. O nosso compromisso é evidente no duplo reconhecimento mundial que nos foi atribuído pela CDP, com base na excelência do nosso desempenho ambiental.



Sonae na procura de um meio ambiente melhor - *Carbon Disclosure Project*



A Sonae é a única empresa portuguesa a ser distinguida tanto pelo esforço na redução das emissões de carbono e mitigação das alterações climáticas, como pela transparência e qualidade na divulgação da informação ambiental. A Sonae está incluída nas listas *CDP Iberia 125 Climate Performance Leadership Index* pela *performance* ambiental, e no *CDP Iberia 125 Discloser Climate Leadership Index* pela qualidade da informação divulgada. Este duplo reconhecimento reflete os nossos esforços para reduzir a nossa pegada ambiental e, simultaneamente, ser totalmente transparente acerca do nosso desempenho ambiental.

Catarina Fernandes, Diretora da Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa da Sonae enfatiza que "A Sonae é uma *long living company* e desde o início que tem preocupações ambientais e de sustentabilidade no desenvolvimento dos seus negócios. Nós estamos imensamente honrados com esta dupla distinção porque, por um lado, reforça a nossa certeza de que estamos no caminho certo e, por outro lado, motiva-nos a melhorar a nossa pegada de carbono através da implementação de medidas de eficiência e pela comunicação dos impactos de uma forma clara e transparente".

Nas palavras de Paul Simpson, CEO da CDP, "a emissão de gases de efeito de estufa continua a aumentar e estamos a enfrentar um grande risco financeiro se não conseguirmos encontrar formas de atenuar esse risco. A necessidade de informação sobre o impacto das empresas nas mudanças climáticas, e estratégias para as reduzir, nunca foi tão grande. Por esta razão, congratulamos as empresas incluídas no *Climate Disclosure Leadership Index*. Estas empresas estão a dar resposta à necessidade crescente de informação ambiental e devem ser uma fonte de inspiração para outras empresas".

A Sonae é a única empresa de retalho Ibérica, e uma das poucas empresas no mundo, premiada com o nível A no que respeita ao desempenho climático. Somos a única empresa portuguesa a combinar um forte desempenho ambiental com a transparência na comunicação da informação ambiental, alcançando uma pontuação de 99 em 100.

Equipa Worten Equipa



Lançado em 2009, o Equipa Worten Equipa (EWE) continua a ser um dos nossos projetos mais emblemáticos de responsabilidade social e ambiental, atingindo níveis de excelência ano após ano. O projeto combina a preocupação ambiental com o apoio a medidas de cariz social.

O EWE apela aos clientes que coloquem o seu equipamento velho nos pontos de reciclagem existentes em todas as lojas Worten, para que possam ser transformados em novos equipamentos. O EWE oferece 50 euros em novos equipamentos por cada tonelada de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos recolhidos nas lojas Worten.

Desde 2009, o projeto EWE recolheu já 27.268 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos e quase 14.870 novos equipamentos foram oferecidos a 1.483 instituições, apoiando 362.059 pessoas carenciadas. Em 2014, a EWE teve novamente um desempenho de excelência, com um total de 4.313 toneladas de resíduos de equipamentos recolhidos e 1.579 novos equipamentos doados a 197 instituições.



APROVISIONAMENTO COM INTEGRIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE

É imperativo para a Sonae e para os nossos clientes saber qual a origem dos nossos produtos. Para tal, garantimos tanto a qualidade como a segurança dos nossos produtos. O aprovisionamento dos produtos é rigorosamente monitorizado e os fornecedores têm de aderir aos mais altos padrões de qualidade, o que nos permite garantir a melhor relação qualidade-preço.

A segurança é fundamental na Sonae, em relação à instituição em si e aos clientes. Controlamos, continuamente, a rede de fornecedores, de modo a garantir os melhores níveis de eficiência e qualidade, bem como identificar rapidamente quaisquer desafios que possam surgir. A nossa forma de atuação permite-nos implementar rapidamente as alterações necessárias e divulgar as melhores práticas. Uma das nossas principais preocupações é a sustentabilidade dos nossos parceiros, em especial na dimensão ambiental e social.

Acima de tudo, queremos garantir que trabalhamos para um futuro sustentável, lado a lado com os nossos parceiros. Estes precisam de estar em perfeita sintonia com as nossas estratégias de negócio e valores, um aspeto que é fundamental para um sucesso duradouro. Tal alinhamento é conseguido através da formação que oferecemos via programas de formação contínua e fóruns de apoio, com o objetivo de assegurar que as nossas políticas rigorosas de responsabilidade corporativa são integralmente respeitadas. Temos o dever de garantir que os produtos têm integridade e qualidade. Acima de tudo, o nosso objetivo é trabalhar em conjunto com os nossos parceiros para um futuro duradouro.

Na Sonae, acreditamos que os clientes devem poder tomar decisões fundamentadas em relação aos nossos produtos. Neste sentido, garantimos níveis elevados de transparência, evidentes no nosso sistema de rotulagem inovador, que indica de forma clara o conteúdo nutricional dos nossos produtos. O nosso objetivo é incentivar um estilo de vida mais saudável, garantindo acesso à melhor informação sobre os produtos e aos conselhos disponíveis. A este respeito, temos uma série de protocolos estabelecidos com organizações especializadas no domínio da saúde e nutrição.

Marcas próprias: um compromisso total com a qualidade

As nossas marcas próprias são uma parte importante da nossa estratégia. Estamos continuamente a desenvolver e a melhorar o nosso portfólio de produtos de marca própria. Esta estratégia só é possível se os nossos clientes reconhecerem, nos nossos produtos, o nosso compromisso com a qualidade. Apenas em 2014, auditámos 1.283 dos nossos 2.000 fornecedores e realizámos mais de 540 mil análises laboratoriais. Monitorizamos continuamente a nossa cadeia de fornecimento e intervimos imediatamente na presença de qualquer indício de risco. Adicionalmente, difundimos as melhores práticas por toda a nossa rede, permitindo a partilha de experiências, e estando sempre focados em níveis mais elevados de eficiência e qualidade, profundamente enraizadas nos nossos valores de responsabilidade corporativa. Os nossos sistemas de auditoria contribuem fortemente para o aumento dos níveis de satisfação do cliente, bem como para a manutenção da imagem e reputação da empresa.

Clube de Produtores do Continente

O **Clube de Produtores do Continente** é um dos pilares do nosso compromisso permanente para com os clientes, reunindo diferentes dimensões da nossa estratégia corporativa. Em primeiro lugar, permite-nos a oportunidade de trabalhar em conjunto com os nossos parceiros e ter um impacto significativo no desenvolvimento económico nacional e regional. Em segundo lugar, permite-nos oferecer aos nossos clientes produtos de qualidade e de origem comprovada. Em terceiro lugar, nós não comprometemos a qualidade e o Clube de Produtores do Continente proporciona-nos uma oportunidade única de trabalhar em estreita colaboração com os nossos fornecedores e de implementar elevados e rigorosos padrões de qualidade e procedimentos de controlo de qualidade em toda a cadeia de abastecimento. Finalmente, o Clube de Produtores do Continente permite-nos alinhar os nossos valores com todos os produtores, ajudando-nos no nosso objetivo de criar um crescimento sustentável.

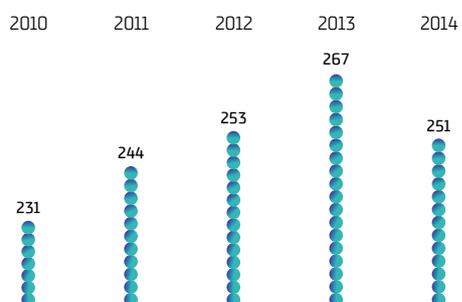
O Clube de Produtores do Continente é uma verdadeira história de sucesso no retalho em Portugal. É um excelente exemplo de cooperação entre os parceiros económicos, de modo a combinar de uma forma única, a riqueza dos produtos nacionais genuínos e a capacidade única da Sonae, em chegar a um número crescente de famílias em todo o país.

O Clube de Produtores do Continente conta com 251 membros, o valor das compras aumentou em 10% em 2014, para 233 M€ (não comparável com 2013, devido a uma mudança nas políticas de contrato) e as quantidades aumentaram em 13,4%, para 146.680 toneladas. Nos últimos anos, o clube ganhou uma dinâmica muito positiva, organizando vários eventos e prémios.

Alinhado com os esforços da Sonae para a inovação, o Clube reconhece projetos inovadores com o Prémio Inovação Clube de Produtores. Este prémio distingue os projetos inovadores dos membros do Clube, que visam melhorar o desempenho e o alinhamento com as nossas políticas de retalho. O prémio de 2014 foi atribuído ao produtor Montiqueijo, como reconhecimento do seu desempenho na inovadora "Integração da Cadeia de Projeto de Abastecimento - Crescimento Sustentável". Ao integrar as diferentes fases na cadeia de abastecimento, o projeto permite um aumento de 30% na produção de leite e queijo, uma redução de 50 toneladas de plástico e produção de energia que equipara a 30% da energia consumida.



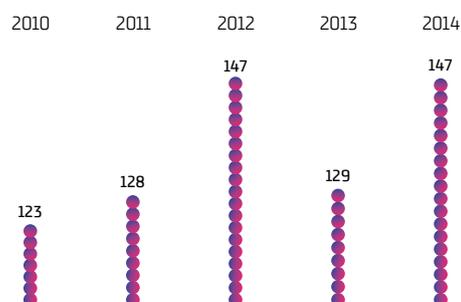
Membros



Compras



Milhares de toneladas





INOVAÇÃO PARA UM SUCESSO SUSTENTÁVEL

Sucesso significa que somos os primeiros a descobrir, a inovar. Estamos orgulhosos do nosso passado, mas queremos ainda mais do nosso futuro. Esforçamo-nos em quebrar as barreiras do conhecimento e a compreender o futuro um passo à frente dos nossos concorrentes, o que alimenta a nossa vontade de promover a inovação. Acreditamos que, ao estimular a inovação e ao proporcionar as condições apropriadas, estamos a contribuir significativamente para um sucesso sustentável. O nosso objetivo é a criação de valor por via do desenvolvimento e implementação de ideias criativas e inovadoras, gerindo e facilitando as relações entre stakeholders internos e externos de forma a encontrar as melhores soluções para os desafios que enfrentamos.

A Sonae assume uma posição de liderança no mercado. Posição esta que foi alcançada devido à constante promoção da inovação em todos os segmentos da organização, sempre como líderes, e mostrando aos restantes o caminho a seguir. Somos mundialmente reconhecidos pela nossa forma de passar rápida e suavemente da estratégia para a ação. O valor para a organização deriva diretamente da criação de valor para o cliente, uma mentalidade que está assente em todos os nossos segmentos de negócio. Cada segmento tem as suas próprias características, no entanto, todos eles beneficiam de um conjunto inovador de produtos, serviços e processos, assim como de formas únicas de ativação da marca e de responsabilidade social, que são concebidos para se ajustarem rapidamente às flutuações do mercado, através de mudanças efetuadas dentro da organização.

A nossa cultura de inovação está enraizada na crença básica de que todos têm a capacidade de inovar. A diversidade de origens e perfis da nossa equipa, bem como os diferentes segmentos de negócio e países onde atuamos, são cruciais para desenvolver uma atmosfera estimulante e vibrante que inspira a criatividade e a inovação.



Gestão da inovação



Acreditamos que a inovação nos negócios é o ingrediente mais importante para o crescimento e sucesso de longo prazo.

A inovação é para nós tão fundamental que a consagramos na missão e valores da Sonae e reforçamos continuamente o nosso compromisso de promoção da inovação. Acreditamos que todos podem inovar, pelo que desenvolvemos um ambiente propício e que encoraja a inovação, através do desenvolvimento de uma estrutura que fomenta e facilita a inovação de forma transversal a toda a organização.

O ano de 2014 foi um ano prolífico na demonstração da vitalidade do nosso sistema de inovação, nomeadamente:

- a internacionalização do formato *Agile Marathon*, tendo reunido, em Madrid, 100 estudantes de oito universidades espanholas que competiram no desenvolvimento de uma aplicação de telemóvel para a Worten *online*;
- a participação recorde no ShineOn – o concurso interno de ideias baseado em apresentações em palco de cinco minutos – e a coroação desta iniciativa com a atribuição do prémio *Sonae Innovation Award* pelo sucesso do conceito *My Design by MO*, um conceito que emergiu destas sessões; e,
- a diversificação no âmbito e participação interna nas nossas iniciativas de *open innovation* e o enriquecimento subjacente da nossa rede internacional de parceiros científicos, tecnológicos e de empreendedorismo.

A forma como pensamos e atuamos sobre a inovação é holística, cobrindo todo o processo desde a ideia até à sua implementação, com resultados concretos e significativos, que melhoramos ano após ano e que nos permitem proporcionar melhores ofertas e experiências aos nossos clientes.

Nuno Gama, *Head of Innovation & Future Tech*

2014 FINCO – Automatização da sala de baterias

No nosso armazém da Sonae MC, na Azambuja, são utilizadas diariamente mais de uma centena e meia de máquinas de movimentação de carga, movidas a energia elétrica. O processo de substituição das mais de três centenas de baterias era realizado manualmente, exigindo um grande esforço físico dos colaboradores, dado que estas podem chegar às duas toneladas de peso. Atendendo ao peso elevado, as baterias eram armazenadas no chão, ocupando um espaço considerável.

Tempo e espaço são um recurso económico escasso e, por isso, desenvolvemos um robot para a movimentação de baterias, concebido internamente, tendo em consideração as nossas necessidades específicas. Agora, podemos armazenar as baterias em quatro níveis, alcançando uma redução de 75% do espaço ocupado. Além disso, temos um maior controlo sobre o tempo de carga de cada bateria, baseado num sistema FIFO, que permitiu prolongar a vida útil das baterias. Outras vantagens qualitativas incluem o maior controlo de todo o processo, aumento da segurança e consequente diminuição de risco de acidentes de trabalho. Este investimento será recuperado em menos de dois anos.



Agile Marathon: promovendo inovação entre os estudantes



Em 2013, organizámos a nossa primeira *Agile Marathon*, um evento de sucesso com a participação de cerca de 100 estudantes, onde se aliou a criatividade ao desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras. Face a este sucesso, decidimos levar este conceito para Espanha, onde as insígnias do retalho especializado têm já uma presença e volume de negócios bastante significativos.

O desafio tinha como objetivo o desenvolvimento de novas aplicações móveis para a Worten online em Espanha. Participaram no evento 90 alunos de 8 universidades espanholas, num ambiente de criatividade, entusiasmo e descontração. Esta iniciativa representa mais um exemplo do sucesso da nossa abordagem e gestão da inovação.

Inovação através da partilha

A Sonae é uma organização com presença em diferentes segmentos de negócio e geografias, com a melhor equipa e uma abrangente diversidade de perfis, culturas e personalidades. Acreditamos que esta característica é determinante para o nosso sucesso. Com o objetivo de promover a partilha de conhecimento de forma mais eficiente e entusiasmante criámos o conceito de *BizShare Day*, em que fomentamos a partilha de informação e conhecimento entre as áreas de negócio e colegas. No *BizShare Day* reunimos 80 colaboradores de 20 áreas de negócio num único dia para partilhar temas tão diversos como o desenvolvimento de produto, processos internos, marketing e funções administrativas. Acreditamos que esta iniciativa é uma forma excelente de disseminar internamente as boas práticas, levando a novos patamares de excelência.

Com a mesma filosofia, promovemos a iniciativa *Creative Problem Solving (CPS)*, que junta pequenas equipas de colaboradores a quem pedimos que apresentem ideias criativas e disruptivas para problemas específicos sobre temas tão variados como formas de cross-marketing, novos produtos, campanhas promocionais e processos internos. Em 2014, organizámos a segunda edição do *CPS Day* com várias sessões CPS sobre um desafio comum a várias insígnias e no qual obtivemos 1.000 ideias de 110 participantes. Estas sessões tiveram lugar em Lisboa e no Porto e contaram com a facilitação e forte envolvimento da Comissão de Inovação.

Sempre à procura de melhorar processos



A Worten foi distinguida com o prémio *Kaizen Lean 2014*, na categoria de excelência em inovação e desenvolvimento, pela criação e implementação de uma ferramenta de comunicação interna denominada Tabela Dinâmica de Informação (TDI). A solução foi criada com o objetivo de facilitar a comunicação entre as estruturas centrais e as lojas, sendo hoje utilizada por todos os colaboradores da Worten em Portugal e em Espanha com resultados positivos para os colaboradores e para os clientes.

A TDI permitiu alcançar importantes benefícios, nomeadamente uma diminuição de 50% dos emails recebidos nas lojas, uma melhoria na organização e direcionamento da informação e a geração automática de relatórios de atividade, com poupanças de esforço e tempo. Adicionalmente, contribuiu para um maior foco no cliente, melhorando a já elevada qualidade de serviço das lojas Worten.

Paulo Mota, Diretor de Vendas Worten, acrescenta que “este prémio é um reconhecimento do esforço realizado para unificar todas as comunicações numa ferramenta que nos permite ser mais eficientes, melhorando o fluxo de informação entre todos os colaboradores e evitando o efeito funil pela saturação de mensagens”.

Prémio mundial em gestão documental



A Kofax distinguiu a gestão documental da Sonae, pelo segundo ano consecutivo, com o *Kofax Transform Awards, 2014* pela visão e inovação incluídas nos processos de gestão documental. A Sonae venceu este prémio mundial na categoria de *Business Transformer of the Year*, atribuído numa cerimónia que decorreu em São Diego, Estados Unidos, com 750 participantes de 32 países. A implementação de processos e tecnologias de informação na área de gestão documental do Centro Corporativo da Sonae já tinha merecido, em 2013, o prémio de *Best ROI/Integration in a SharePoint*.

O nosso espírito de inovação não se concentra apenas no exterior, pelo contrário, acreditamos que a inovação começa com a capacidade de analisar constantemente os nossos processos e metodologias, com o objetivo de encontrar novas e melhores formas de implementação. O desafio constante de melhoria contínua e inovação, assim como a visão de transformar o Centro Corporativo da Sonae no centro de excelência na gestão de documentos do grupo, foram condições preponderantes para a atribuição deste prémio.

Os *Kofax Transform Awards* distinguem empresas pela implementação com sucesso de soluções inovadoras com impacto significativo na otimização de processos de negócio, redução de custos e melhoria da interação com parceiros de negócio, com especial foco na experiência do cliente.



UM COMPROMISSO PARA COM OS NOSSOS CLIENTES

A confiança e a lealdade que os nossos clientes depositam no nosso trabalho incentivam-nos a desenvolver produtos e serviços inovadores e a pensar e a trabalhar para um futuro melhor. Acreditamos que o grau de satisfação dos nossos clientes reflete o nosso sucesso. A nossa dedicação aos nossos clientes assentam em duas dimensões: a qualidade dos nossos produtos e serviços e a melhoria do estilo de vida de cada cliente.

O nosso objetivo é oferecer os melhores produtos aos melhores preços e, para cada produto, oferecer uma ampla gama de preços, sempre com garantia de qualidade, de forma a satisfazer as necessidades dos nossos clientes. Trabalhamos lado a lado com os nossos fornecedores para desenvolver novos produtos e serviços, procurando continuamente ganhos de eficiência sem comprometer a qualidade. Adicionalmente, trabalhamos internamente de forma a promover uma cultura de inovação em toda a organização, com o objetivo de obter um *leaning* das operações e permitir uma experiência de compra mais agradável aos nossos clientes. O cartão de fidelização Continente é um exemplo notável de inovação, que proporcionou mais de 370 M€ em poupanças aos nossos clientes.

A Sonae tem uma forte presença na sociedade e utilizamos essa presença para ajudar a melhorar o estilo de vida da nossa comunidade. Tentamos alcançar este objetivo por duas vias. Em primeiro lugar, pela qualidade dos nossos produtos e, em segundo lugar, proporcionando aos nossos clientes aconselhamento através de campanhas de saúde e promoção das nossas categorias de produtos saudáveis: Equilíbrio e Área Viva.

Um sucesso crescente

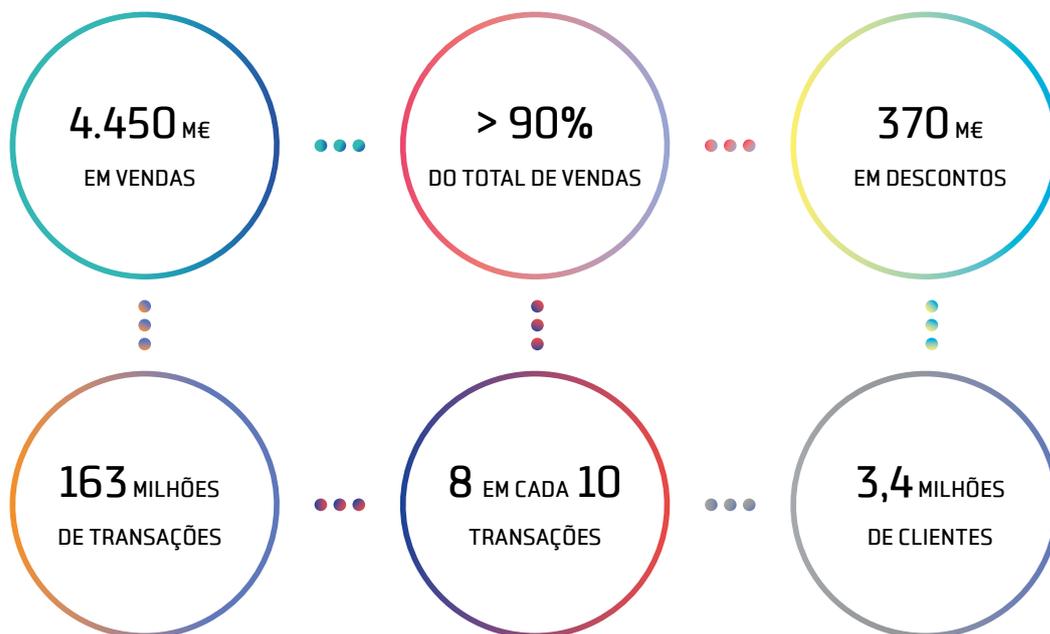


O Cartão Continente é um símbolo da Sonae, e uma das suas soluções mais inovadoras, em relação à qual ainda estamos a explorar o seu potencial. Continuamos a expandir a nossa gama de ofertas associadas ao cartão, quer pelo aumento do número de unidades de negócio associados ao cartão (por exemplo, em 2014, a Zippy passou a fazer parte das insígnias associadas ao Cartão Continente), quer pelo lançamento de novas iniciativas com outras entidades. Em relação a esta última estratégia de expansão, destacamos a nossa parceria com a Galp Energia, da qual resultou o lançamento do plano Energia3, uma oferta integrada de produtos de energia que engloba eletricidade, gás e combustível.

Em 2014, os resultados são novamente notáveis, atingindo 4.450 M€ em vendas, representado mais de 90% das vendas do Continente, em 163 M€ de transações e permitindo poupanças acima de 370 M€.



● Cartão Continente



Os nossos valores são reconhecidos através dos nossos produtos e serviços. Estamos profundamente orgulhosos pelo reconhecimento do nosso compromisso com a integridade e qualidade. Pelo segundo ano consecutivo, aumentámos a nossa gama de Marca de Confiança, sendo agora cinco as marcas reconhecidas (Continente, Zippy, Worten, Well's e Sport Zone). Um claro reconhecimento dos nossos esforços, que confirma o sucesso da nossa abordagem de investimento empreendedora, que nos destaca dos nossos concorrentes. Um destaque especial para o Continente, reconhecido pelo 12º ano consecutivo como Marca de Confiança e pelo 11º ano consecutivo como Superbrand. Uma demonstração notável do quanto valorizamos a lealdade dos nossos clientes. Estamos conscientes de que este reconhecimento aumenta o nosso sentido de responsabilidade. No próximo ano, vamos fazer ainda melhor!

● Sonae – uma marca de sucesso



A Sonae orgulha-se de ter, pela primeira vez, cinco das suas marcas reconhecidas como Marca de Confiança e duas como Superbrand. É um feito notável que reflete a inabalável convicção de que o nosso sucesso vem dos nossos clientes.

A marca Continente detém, notavelmente, o prémio de Marca de Confiança há 12 anos consecutivos. A Worten foi reconhecida pelos nossos clientes pelo quinto ano consecutivo e a Zippy pelo segundo ano consecutivo. A Well's e a Sport Zone foram este ano reconhecidas pela primeira vez como Marca de Confiança.

Adicionalmente, o Continente foi reconhecido como Superbrand pelo décimo primeiro ano consecutivo e a Worten juntou-se este ano a esta lista de grande prestígio.

Trabalhamos todos os dias ao nosso melhor nível, com o objetivo de oferecer os melhores produtos e serviços aos melhores preços. Honramos os nossos valores de responsabilidade corporativa. Investimos em inovação. Investimos em controlo de qualidade. Investimos na melhor equipa. Estamos muito orgulhosos por estes prémios e pelo reconhecimento dos nossos clientes.



APOIANDO

A NOSSA COMUNIDADE

Na Sonae, sabemos que podemos fazer a diferença na nossa comunidade e, como tal, assumimos esta responsabilidade com seriedade. Procuramos constantemente novas e melhores formas de deixar um impacto positivo profundo e duradouro. Assumimos um compromisso de responsabilidade social, focando-nos em 6 áreas que são essenciais para uma sociedade melhor e sustentável: o ambiente, a cultura, a educação, a saúde e o desporto, a ciência e inovação e a solidariedade social.

Os nossos esforços nestas áreas são coordenados pela ActivShare. Uma ferramenta que procura ativamente formas inovadoras de melhorar a qualidade e impacto das nossas ações, consolidando e agregando todas as ações de voluntariado e responsabilidade social da Sonae. Através de uma maior eficiência na coordenação e na comunicação, conseguimos ser mais eficazes a ajudar aqueles que precisam. Em 2014, disponibilizámos mais de 9,8 M€ em apoio à comunidade, ajudando 2.105 instituições. Partilhamos os nossos valores com a nossa equipa e estamos orgulhosos da extraordinária contribuição de 1.737 voluntários, que totalizaram 6.841 horas de trabalho voluntário.

Acreditamos que o crescimento sustentável e as crianças são pontos-chave para o nosso futuro. As crianças merecem uma atenção especial, sendo importante garantir que lhes são oferecidas as condições e ambiente certos para prosperar, com especial atenção para a nutrição. Com este intuito, criámos os projetos Porto de Futuro e Projeto Pêra. O Porto de Futuro encoraja a partilha de experiências e conhecimento entre escolas e empresas e o Projeto Pêra oferece pequenos-almoços a crianças carenciadas. Adicionalmente, a Sonae promove e participa em muitos outros projetos com objetivos comuns, como a Missão Sorriso, que se foca em crianças carenciadas, a Make-A-Wish e a Love in a Box. Sentimos que é nossa responsabilidade assegurar um crescimento sustentável e melhores oportunidades para as crianças. O futuro das nossas crianças está nas nossas mãos.

Porto de Futuro

Porto de Futuro é um projeto que dá apoio e suporte à gestão e desenvolvimento das escolas, visando o aumento do nível de envolvimento da comunidade nas escolas. O projeto reconhece o papel fundamental da educação no desenvolvimento de uma sociedade mais competitiva e dinâmica.

Como parte deste projeto, a Sonae estabeleceu uma parceria com o Agrupamento de Escolas do Cerco, apostando no fortalecimento das ligações entre as escolas e as suas comunidades, promovendo o desporto, apoiando na gestão das escolas, encorajando o empreendedorismo e recompensando o mérito. Acreditamos que juntos podemos melhorar o ambiente social nestas escolas.

Em 2014, o Porto de Futuro iniciou um projeto focado no sucesso académico, sob a coordenação da Associação de Empresários pela Inclusão Social (EPIS). Este projeto tem como objetivo educar e treinar os jovens para que possam alcançar o seu potencial ao longo da vida, na educação e na integração profissional. Este projeto consiste no acompanhamento de 70 alunos por parte de um monitor, quer individualmente quer em sessões de grupo, com especial ênfase para as sessões de estudo e para as bolsas de estudo da EPIS. Neste primeiro ano, os resultados foram bastante positivos: o número de estudantes com nota positiva em todas as disciplinas subiu 5% e o número de alunos com reprovação a mais de 5 disciplinas diminuiu 8,2%.

Projeto Pêra

As crianças são o nosso futuro. Uma criança saudável tem mais disposição e motivação para aprender. O seu desenvolvimento pessoal é mais ativo, o que resulta em formas de interação mais positivas e no desenvolvimento de *soft skills* mais fortes. Não podemos aceitar que crianças cheguem à escola sem um pequeno-almoço nutritivo e rapidamente agimos e criámos o Projeto Pêra, com o objetivo de oferecer às crianças carenciadas do Porto um pequeno-almoço saudável. Em 2014, oferecemos pequenos-almoços a 902 crianças em 20 escolas, durante 108 dias. Mais importante, precisamos e queremos ser mais ativos nesta área.

Adicionalmente, focamo-nos na área de solidariedade social e, juntamente com o apoio da nossa comunidade, ajudamos os mais carenciados a satisfazer as suas necessidades, tanto a curto prazo como a longo prazo. As nossas ações são o melhor testemunho dos nossos valores.

Missão sorriso



A **Missão Sorriso** visa ajudar crianças em hospitais e pessoas idosas, bem como combater a fome e a exclusão social. Desde 2003, a Missão Sorriso já ajudou 184 instituições com mais de 11 M€ doados, que se traduziram em mais de 2.100 equipamentos oferecidos. Este é um dos nossos projetos mais sólidos, que conta com quase 1,3 milhões de seguidores no Facebook e pelo qual já fomos distinguidos com vários prémios. Este ano destacamos os prémios *Master Distribuição* e o *Prémio Eficácia*.

Em 2014, a Missão Sorriso recolheu comida suficiente para 720.000 refeições a serem distribuídas pelas famílias portuguesas carenciadas. A Sonae, em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, estabeleceu uma rede de recolha de alimentos com mais de 6.000 voluntários, em mais de 300 lojas espalhadas pelo país.

Worten – Geração Depositário



Worten - Geração Depositário é uma iniciativa promovida pela European Recycling Platform – Portugal, que tem por objetivo reforçar o papel das escolas e dos professores na reciclagem de baterias usadas e resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos. A Worten contribui com a doação de equipamentos e, com este patrocínio, reforça a sua responsabilidade com o ambiente, encorajando as novas gerações a adotarem comportamentos ambientais responsáveis.



Well's Make-a-Wish



Pelo segundo ano consecutivo, a Well's e a fundação Make a Wish juntaram-se para tornar realidade um desejo especial, trazendo esperança, felicidade e força às crianças e jovens diagnosticados com patologias de extrema gravidade. Como sempre, a sociedade portuguesa superou as nossas expectativas. Entre novembro de 2014 e janeiro de 2015, a campanha angariou mais de 75.000 euros.

De acordo com Tiago Simões, CEO da Well's, "O apoio da sociedade portuguesa a esta iniciativa tem sido extraordinário! Com o lançamento da campanha, tínhamos por objetivo ultrapassar os resultados de 2013, mas nunca imaginámos que atingiríamos o nosso objetivo tão rapidamente. O resultado final superou todas as nossas expectativas. É muito gratificante para toda a equipa da Well's. Podemos ajudar a realizar os desejos destas crianças e dar-lhes uma experiência memorável, num período tão difícil e intenso das suas vidas".

Para Mariana Carreira, CEO da Make-A-Wish, "O resultado é mais do que positivo. Pelo segundo ano, a contribuição da Well's e de todos os portugueses foi extraordinária e, sem dúvida, permitir-nos-á realizar os desejos de muitas crianças, trazendo-lhes um sorriso e a força para perseverar nas suas lutas".

Love in a Box



Love in a Box foi uma iniciativa solidária de Natal da Zippy, criada em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa e a RTP, com o objetivo de levar um sorriso a crianças necessitadas. A "Love in a Box" é um embrulho em forma de caixa, que esteve disponível em todas as lojas Zippy durante o mês de dezembro pelo preço simbólico de 1€ (caixa pequena) e 1,5€ (caixa grande), revertendo 0,5€ para a Cruz Vermelha Portuguesa. Além do valor angariado, a Zippy convidou todas as famílias a doarem um presente – um brinquedo, uma peça de roupa ou um artigo de puericultura – dentro de cada caixa adquirida, estimulando a solidariedade entre os mais novos.

No seu primeiro ano, a iniciativa Love in a Box vendeu mais de 40.000 presentes-caixa nas lojas Zippy, angariando mais de 20 mil euros. Este valor será convertido em diversos artigos de puericultura – como carrinhos, alcofas, berços, camas, parques, cadeiras de refeição e de repouso –, em material de puericultura – chupetas, biberões e brinquedos – e em roupa e calçado. Além dos presentes-caixa adquiridos, o projeto angariou mais de 3.000 presentes, brinquedos, peças de roupa ou artigos de puericultura.



The Big Hand



Projeto: The Big Hand tem como objetivo ajudar as crianças carentes em Moçambique, encontrando apoios em todos o mundo. O Continente juntou-se a esta incrível iniciativa apoiando 40 crianças que irão beneficiar da oportunidade de irem à escola e receberem refeições e roupas adequadas. Uma pequena contribuição nossa, uma oportunidade que mudará a vida destas crianças.

GOVERNO

DAS SOCIEDADES

A Sonae tem, sem dúvida, um impacto profundo na sociedade e sabemos que temos de agir com responsabilidade para com todos os nossos *stakeholders*. Criámos um lugar onde as pessoas gostam de trabalhar, oferecemos aos nossos clientes o melhor valor pelo seu dinheiro e os nossos produtores têm a garantia de que recebem um preço justo pelos seus produtos. Neste sentido, podemos aderir aos mais altos padrões do governo das sociedades e regular com cuidado as ações, políticas e decisões tomadas, tendo sempre em atenção os interesses de todos os *stakeholders*. Acreditamos que a transparência a todos os níveis é essencial e garante um comportamento ético e responsável.

Impomos os mais elevados padrões de qualidade na informação que comunicamos e agimos em conformidade com todos os regulamentos do mercado de capitais. Queremos que os investidores, em especial os pequenos investidores, se sintam confiantes com o nosso compromisso com a inovação e sustentabilidade e com a nossa capacidade de monitorizar atentamente a nossa organização. Para tal, dispomos de uma estrutura governativa constituída por elementos especializados, internos e externos, que asseguram que não só cumprimos, mas elevamos a fasquia das melhores práticas do Governo das Sociedades.

A nossa relação com os investidores é de extrema importância. Incentivamos níveis ativos de interação e estamos sempre disponíveis através do departamento de Relação com Investidores. Responsabilizamo-nos por garantir que todos os requisitos regulamentares e os relatórios são cumpridos e todas as informações relevantes são disponibilizadas de forma voluntária, tanto na Sonae como na Comissão de Mercado de Valores Mobiliários. O nosso negócio é o seu negócio.

Para informações adicionais sobre temas relacionadas com o Governo da Sociedade, consulte por favor o nosso Relatório do Governo da Sociedade.





Análise

Financeira

SONAE



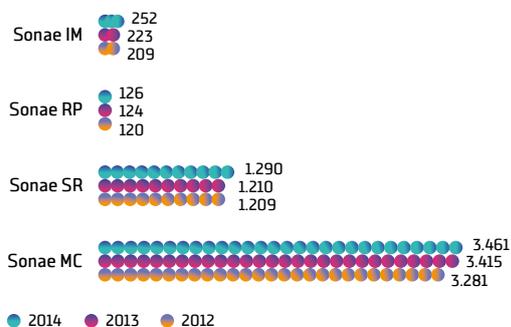
Visão financeira do negócio

PRINCIPAIS INDICADORES DO DESEMPENHO FINANCEIRO

A informação financeira de 2013 PF contida neste relatório não foi objeto de procedimentos de auditoria.

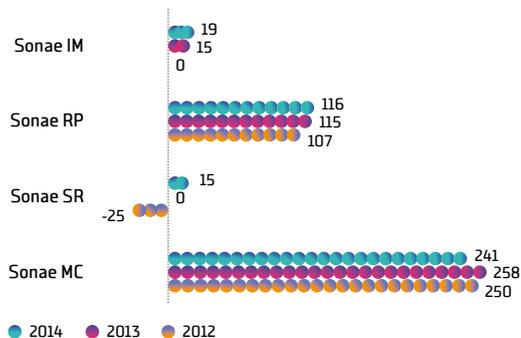
Volume de Negócios

Milhões de euros



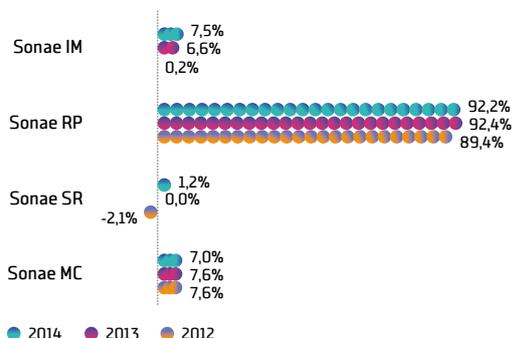
Underlying EBITDA

Milhões de euros



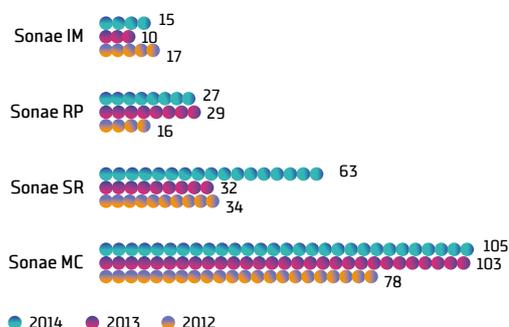
Margem Underlying EBITDA

%



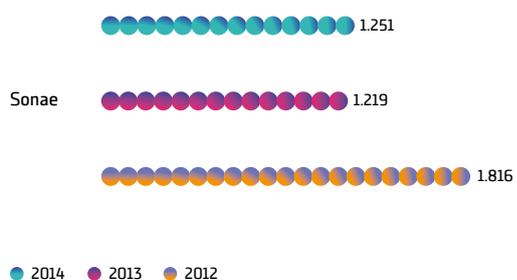
CAPEX

Milhões de euros



Dívida Líquida

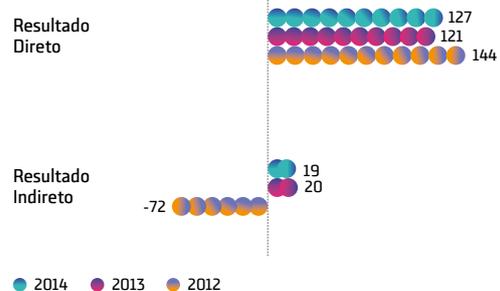
Milhões de euros



Nota: A Dívida Líquida inclui o pagamento, em agosto de 2014, das ações da Sonacom adquiridas pela Sonae à France Telecom.

Resultado Líquido

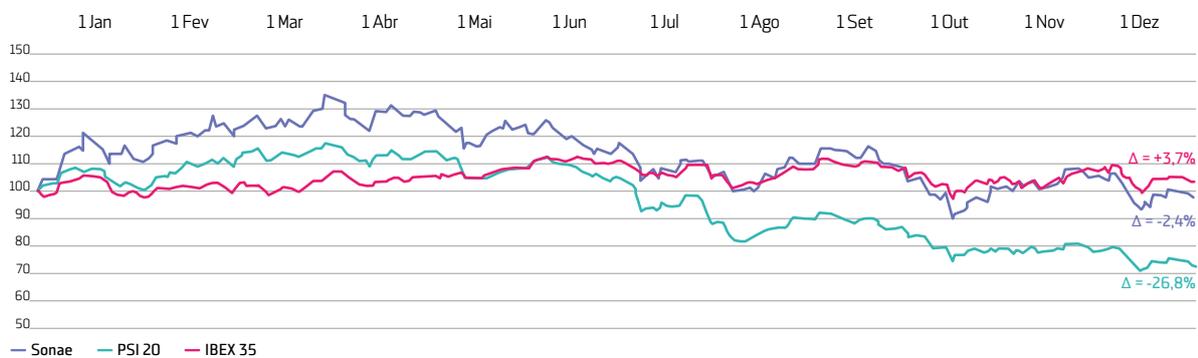
Milhões de euros



Nota: O Resultado Indireto exclui os efeitos da fusão Zon-Optimus e as Imparidades registadas no 3T13.

Evolução das cotações em 2014

(base 100)





ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO

A **economia mundial** cresceu 3,3%¹ em 2014, significativamente abaixo do ritmo de expansão médio registado antes da crise² (4,3%). As previsões de crescimento foram sendo sucessivamente revistas em baixa ao longo do ano, recordando que muitos dos desequilíbrios que conduziram à crise de 2008/2009 ainda não estão completamente resolvidos no plano global.

Na **zona euro**, a economia continuou anémica (0,8%), afetada negativamente pela continuação dos processos de ajustamento em vários países e pela incerteza que continua a limitar o investimento, a par do aumento das tensões geopolíticas com a Rússia. Em particular, o crescimento na Alemanha, França e Itália foi frágil, enquanto na periferia, nomeadamente Irlanda, Espanha, Portugal e Grécia, a retoma foi ganhando força à medida que os meses passavam.

A atividade económica nos **EUA** voltou a crescer confortavelmente acima da barreira dos 2%, à medida que a procura interna se expandiu, arrastada pelo consumo privado (2,5%), que continua a beneficiar da forte criação de emprego que fez cair a taxa de desemprego para níveis próximos do pleno emprego (6,2%). A economia americana continua a surpreender positivamente num contexto em que os principais desequilíbrios que conduziram o país à crise financeira se vão diluindo.

Nas **economias emergentes**, o crescimento manteve-se forte (4,4%), ainda que dececionante face à década passada¹ (6,5%), com divergências muito acentuadas entre países. Destacaram-se pela negativa, ainda que por motivos distintos, a África do Sul, a Rússia e o Brasil, e mesmo a China, que tem sido um dos países que mais contribui para o crescimento mundial, voltou a desacelerar, estabilizando em torno dos 7%.

Em **Portugal**, o ano ficou inevitavelmente marcado pela conclusão do Programa de Assistência Económica e Financeira acordado com a Troika em 2011. Durante o período de execução, registaram-se assinaláveis progressos na correção dos problemas que afetavam a economia e foram implementadas importantes reformas estruturais em diversas áreas. Estes desenvolvimentos permitiram à economia voltar a crescer e fortalecer a credibilidade do país junto dos mercados financeiros internacionais.

A procura doméstica foi efetivamente o motor da economia no ano transato, com o consumo privado (2,1%) a liderar a retoma e o investimento a inverter a tendência decrescente dos últimos anos. O consumo das famílias foi, aliás, a rubrica que mais contribuiu para o crescimento do PIB, suportado por melhorias significativas no mercado de trabalho, pelo aumento da confiança das famílias. Os consumidores³ privilegiaram a reposição de bens duradouros (16%), nomeadamente automóveis (34,8%)⁴, que tinham sofrido os maiores cortes durante o ajustamento, enquanto que o consumo de bens alimentares caiu (-0,1%)³ em termos reais.

O contributo negativo da procura externa explica-se, por um lado, por um comportamento algo dececionante das exportações (3,8%), para o qual contribuiu de forma relevante o encerramento temporário da refinaria de Sines, por outro, as importações registaram um aumento acima do esperado (5,9%), refletindo a retoma mais acentuada da procura interna.

¹ Taxa de crescimento real;

² Taxa de crescimento média de 2000 a 2008;

³ Crescimento real, acumulado no ano de 2014 até ao 3º trimestre;

⁴ Vendas em número de veículos automóveis ligeiros de passageiros.





Em **Espanha**, a recuperação económica consolidou-se e foi ganhando fôlego ao longo do ano, fechando com um crescimento médio de 1,4%, embora no último trimestre a economia tenha crescido 2%, o ritmo mais elevado desde 2008.

Esta dinâmica beneficiou do contributo positivo de todos as principais componentes da procura doméstica pública e privada, com destaque para o consumo privado (2,3%). O aumento do rendimento disponível, suportado pela dinâmica de criação de emprego num clima de preços moderados, a par da melhoria da situação financeira e da confiança, permitiu um crescimento assinalável do consumo das famílias.

PERSPETIVAS

A **economia mundial** deverá acelerar moderadamente ao longo do próximo ano (3,6%), beneficiando da aceleração do crescimento nos países desenvolvidos e da queda do preço do petróleo. Todavia, as divergências entre as principais economias deverão aumentar e existe o risco de o crescimento voltar a desapontar.

O cenário é particularmente auspicioso para os **EUA**, cujo crescimento poderá ficar acima dos 3%, com a procura doméstica a beneficiar do petróleo barato, da moderação do ajustamento fiscal e da política monetária acomodaticia. Na **zona euro**, perspectiva-se uma expansão limitada da atividade (1,2%), que também deverá beneficiar da queda do preço do crude, a par da política monetária expansionista do BCE, de uma política fiscal mais neutra e da desvalorização do euro. Contudo, a inflação permanece baixa e as perspetivas para o investimento continuam sombrias, refletindo ainda incerteza e o impacto da desaceleração das economias emergentes nas exportações europeias.

Do lado dos **emergentes**, o ritmo de crescimento deverá manter-se (4,3%), penalizado pela desaceleração da China, pela entrada em recessão da Rússia e pela revisão em baixa das perspetivas para os países exportadores de *commodities*, nomeadamente para os mais dependentes do petróleo.

Em **Portugal**, o próximo ano deverá consolidar a tendência de crescimento, ainda que a ritmo moderado (1,6%), num contexto em que persistem vulnerabilidades internas como o elevado nível de endividamento público e privado e a economia europeia teima em não arrancar. Neste contexto, o consumo privado deverá continuar a ser o principal motor da economia (1,8%), beneficiando do aumento do rendimento disponível das famílias, por via de algum alívio fiscal, do aumento do rendimento para pensionistas e do aumento dos salários, embora a diminuição do desemprego se deva tornar mais contida.

Em **Espanha**, perspectiva-se uma aceleração do crescimento económico (2,3%), suportado pela procura doméstica. O consumo privado (2,7%) continuará a beneficiar da dinâmica de criação de emprego e de crescimento moderado dos salários, esperam-se também sinais positivos do lado do investimento, influenciado pelo dinamismo da procura doméstica e externa e pela melhoria das condições de financiamento.

Em suma, as perspetivas para as economias ibéricas são mais favoráveis para o próximo ano, sobretudo para Espanha, que continuará a crescer bem acima da média da zona euro. No entanto, permanecem desafios e incertezas relevantes, num ano marcado por eleições legislativas nos dois países, enquanto no plano externo, o impacto ainda incerto das medidas de política monetária do BCE e o desenrolar dos acontecimentos na Grécia, deverão ser os fatores que mais irão condicionar a evolução da atividade na zona euro.

EVOLUÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA EM 2014

DESEMPENHO GLOBAL

Resultados consolidados

Milhões de euros

	2013	2014	var.	4T13 PF	4T14	var.
Sonae MC	3.415	3.461	1,3%	924	924	0,0%
Sonae SR	1.210	1.290	6,6%	383	376	-1,8%
Sonae RP	124	126	1,9%	31	32	1,4%
Sonae IM	223	252	13,1%	59	66	11,9%
E&A ⁽¹⁾	-151	-155	-2,2%	-43	-33	21,7%
Volume de Negócios	4.821	4.974	3,2%	1.354	1.364	0,7%
Sonae MC	258	241	-6,8%	75	70	-7,7%
Sonae SR	0	15	-	17	18	5,5%
Sonae RP	115	116	1,6%	31	31	-0,3%
Sonae IM	15	19	28,1%	7	8	8,5%
E&A ⁽¹⁾	-10	-12	-12,2%	-11	-6	43,8%
Underlying EBITDA	378	380	0,6%	120	120	0,4%
Margem Underlying EBITDA	78%	7,6%	-0,2 p.p.	8,8%	8,8%	0,0 p.p.
Res. método equiv. patrimon. ⁽²⁾	45	42	-6,6%	4	8	98,6%
S. Sierra (resultado direto)	29	26	-8,6%	7	8	12,0%
NOS	17	16	-74%	-3	0	82,5%
Itens não recorrentes	-2	-5	-189,5%	-2	-5	-155,8%
EBITDA	421	417	-1,0%	122	124	1,3%
Margem EBITDA	8,7%	8,4%	-0,4 p.p.	9,0%	9,1%	0,1 p.p.
D&A ⁽³⁾	-188	-189	-0,1%	-42	-57	-36,2%
EBIT	233	228	-1,9%	80	67	-16,9%
Resultado financeiro liq.	-82	-77	5,8%	-17	-19	-13,9%
EBT	151	151	0,2%	63	47	-25,4%
Impostos	-30	-25	16,7%	-18	-13	31,7%
Resultado direto ⁽⁴⁾	121	127	4,4%	45	35	-22,8%
Resultado indireto	289	19	-93,5%	0	14	-
Resultado líquido total	410	146	-64,5%	45	48	8,2%
Interesses sem controlo	-132	-2	98,7%	-8	0	-
Res. líq. atribuível a acionistas	278	144	-48,3%	36	49	33,8%
Resultado indireto ⁽⁵⁾	20	19	-4,3%	-	-	-
Resultado líquido total ⁽⁵⁾	141	146	3,2%	-	-	-
Interesses sem controlo ⁽⁵⁾	-12	-2	85,6%	-	-	-
Res. líq. atribuível a acionistas ⁽⁵⁾	129	144	11,2%	-	-	-

⁽¹⁾ Eliminações e ajustamentos;

⁽²⁾ Resultados pelo método de equivalência patrimonial: inclui resultados diretos relacionados com investimentos consolidados pelo método de equivalência patrimonial (principalmente Sonae Sierra e NOS);

⁽³⁾ Depreciações e amortizações incluindo provisões e imparidades;

⁽⁴⁾ Resultados diretos antes de interesses minoritários;

⁽⁵⁾ Excluindo os efeitos da fusão Zon-Optimus e as Imparidades registadas no 3T13.



Em 2014, o **volume de negócios consolidado** cresceu 3,2%, para 4.974 M€, e o **underlying EBITDA** alcançou 380 M€, apresentando um aumento de 0,6% quando comparado com o valor de 2013. A melhoria da rentabilidade nas divisões Sonae SR, Sonae RP e Sonae IM foi suficiente para compensar o impacto negativo da Sonae MC, resultante da forte atividade promocional. A **margem underlying EBITDA** foi de 7,6%, um valor que compara com 7,8% registado em 2013.

O **EBITDA** totalizou 417 M€ e inclui as contribuições:

- (i) do **underlying EBITDA** de 380 M€;
- (ii) dos resultados consolidados pelo método de equivalência patrimonial, no valor de 42 M€, onde se inclui o resultado indireto da Sonae Sierra e as contribuições da NOS e da GeoStar; e,
- (iii) dos itens não recorrentes.

Em 2014, o **resultado financeiro líquido** ascendeu a 77 M€ negativos, melhorando 5,8% quando comparado com 2013, devido à combinação de um menor nível de endividamento líquido com um menor custo de dívida. De notar que os resultados financeiros estão relacionados, apenas, com os negócios de retalho e gestão de investimentos.

A taxa de juro média das linhas de crédito utilizadas foi, no final de 2014, de cerca de 3%.

Em 2014, o **resultado direto** foi de 127 M€, 4,4% acima de 2013, beneficiando da melhoria da atividade financeira líquida (-5 M€ vs. 2013) e do menor nível de impostos (-5 M€ vs. 2013), que mais do que compensaram os resultados consolidados pelo Método de Equivalência Patrimonial.

Excluindo os efeitos da fusão entre a Optimus e a Zon e as imparidades contabilizadas no 3T13, o **resultado indireto** alcançou 19 M€ em 2014, quase em linha com os 20 M€ registados em 2013⁽⁵⁾. Este resultado beneficia da valorização dos ativos da Sonae Sierra, sendo também impactado pelo efeito de *mark to market* da NOS.

Os **interesses sem controlo** alcançaram 2 M€ negativos. Esta linha foi impactada pela alteração da participação da Sonae no capital social da Sonaecom. O **resultado líquido atribuível a acionistas** totalizou 144 M€, crescendo 11,2% quando comparado com 2013⁽⁵⁾ e beneficiando com o desempenho dos resultados direto e indireto.



ESTRUTURA DE CAPITAL



Capitais empregues líquidos



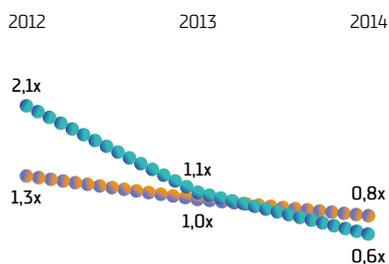
Milhões de euros

	2013	2014	var.
Capital investido líquido	3.127	3.105	-0,7%
Investimento técnico	2.031	2.034	0,1%
Investimento financeiro	1.364	1.279	-6,2%
Goodwill	610	611	0,1%
Fundo de maneio	-878	-819	6,7%
Capital próprio + Interesses s/ controlo	1.908	1.854	-2,9%
Dívida líquida total⁽¹⁾	1.219	1.251	2,6%
Dívida líquida / Capital investido	39,0%	40,3%	1,3 p.p.

⁽¹⁾ Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.



Gearing



● gearing médio (valor de mercado) ● gearing médio (contabilístico)



Em 2014, o **capital próprio** ascendeu a 1.854 M€, 54 M€ abaixo de 2013, em virtude de uma redução nos minoritários, na sequência do aumento da participação no capital da Sonaecom.

A Sonae continuou a fortalecer o seu Balanço apresentando, em 2014, um *gearing* médio (contabilístico) de 0,8x. O *gearing* médio em valores de mercado ascendeu a 0,6x, registando uma melhoria de 0,5x face a 2013.

Em 31 de dezembro de 2014, o **endividamento total líquido** foi de 1.251 M€, aumentando 32 M€ face a 2013, impactado pelo pagamento, em agosto de 2014, das ações da Sonaecom adquiridas pela Sonae à FT. Excluindo este efeito, o endividamento total líquido teria diminuído 73 M€, mantendo a tendência decrescente verificada ao longo dos últimos trimestres.

Este compromisso com a FT encontrava-se já refletido desde junho de 2013 nas contas consolidadas da Sonae, em "outros credores", não sendo considerado como dívida financeira.



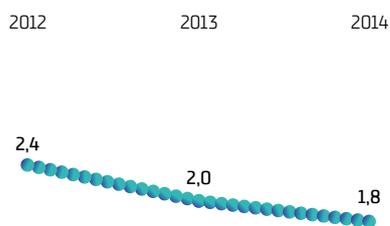
Endividamento líquido

Milhões de euros

	2013	2014	var.
Dívida financeira líquida	1.214	1.248	2,8%
Unidades de retalho	763	683	-10,5%
Sonae IM	30	42	39,9%
Holding e outros	421	523	24,1%
Dívida total líquida	1.219	1.251	2,6%

Estrutura de Capital - Retalho

Dívida Líquida / EBITDA



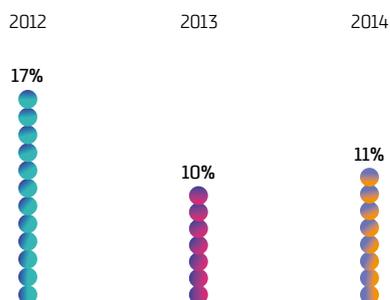
Em relação ao **perfil de maturidade da dívida**, durante 2014 foi concluída uma série de transações com maturidades até 7 anos. Estas operações permitiram à Sonae antecipar, em condições favoráveis, o programa de refinanciamento das suas linhas de crédito com maturidade em 2015, assim como uma parte significativa das linhas com maturidade em 2016. Para além de otimizar o custo de financiamento e suavizar o perfil de amortização da dívida, a Sonae pôde diversificar a sua rede de bancos.

Em 2014, o **endividamento do retalho** diminuiu 80 M€, para 683 M€, em resultado de uma geração sustentável de fluxos de caixa ao longo dos últimos 12 meses. O rácio da dívida líquida face ao EBITDA ascendeu a 1,8x, evidenciando, deste modo, a sólida estrutura de capital da empresa.

No final de dezembro de 2014, a **dívida líquida da holding** situou-se em 523 M€. O rácio *loan-to-value* da holding manteve-se estável quando comparado com o mesmo período de 2013, registando um nível conservador de 11%.

Estrutura de Capital

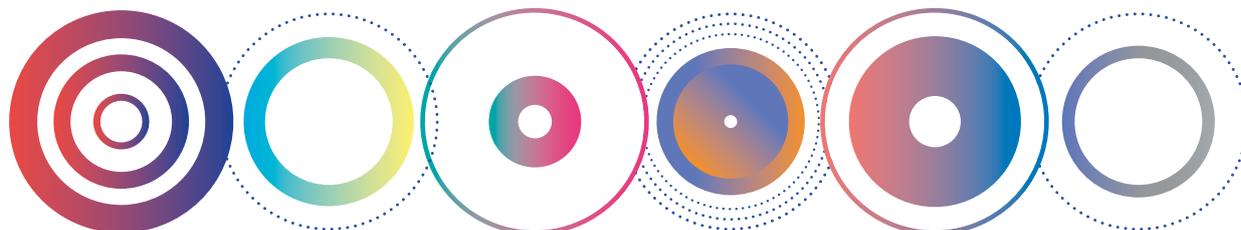
Rácios de *Loan-to-value* (%) - Holding





SEGMENTOS DE NEGÓCIO

Os segmentos de negócio da Sonae refletem a nossa estratégia focada no retalho, onde possuímos uma grande experiência tanto no retalho alimentar como no retalho especializado, com duas grandes parcerias nas áreas das Telecomunicações (NOS) e Centros Comerciais (Sonae Sierra). Estamos presentes em 67 países, incluindo operações, prestação de serviços, escritórios de representação, franchising e parcerias. Onde quer que estejamos presentes, certificamo-nos sempre que os nossos valores são bem compreendidos e que estamos focados em promover um crescimento sustentável com base no desenvolvimento social e económico.



SONAE SIERRA
Presente em 14 países
com 47 Centros Comerciais

- | | |
|----------|------------|
| PORTUGAL | ITÁLIA |
| ESPAÑA | MARROCOS |
| BRASIL | ALGÉRIA |
| GRÉCIA | COLÓMBIA |
| ALEMANHA | AZERBEIJÃO |
| ROMÉNIA | TURQUIA |
| CHINA | RÚSSIA |

NOS

TELECOMUNICAÇÕES

SONAE IM

- WEDO TECHNOLOGIES
- SAPHETY
- BIZDIRECT
- S21SEC
- TLANTIC
- MOVVO
- MDS
- MAXMAT
- GEOSTAR
- PÚBLICO



SONAE MC

A **Sonae MC**, empresa de retalho alimentar, faz parte da sociedade portuguesa. O Continente foi distinguido pelo 12º ano consecutivo como uma Marca de Confiança e pelo 11º ano consecutivo como uma *Superbrand*. A Well's foi reconhecida pela primeira vez como uma Marca de Confiança. Estes reconhecimentos destacam o nosso compromisso para com os nossos clientes.

A **Sonae MC** reforçou a sua posição de mercado em Portugal. Os desempenhos do Continente e da Well's são únicos e ambas as empresas assumem a liderança nos seus segmentos de mercado. Na **Sonae MC** dedicamo-nos a compreender as necessidades dos consumidores portugueses e temos uma grande experiência na personalização das nossas ofertas e ferramentas promocionais, o que nos permite ajustar rapidamente às necessidades do mercado. Salientamos o cartão de fidelização Continente, que continua a surpreender e que representa mais de 90% das vendas do ano.

Well's e note! abrem o negócio ao *franchising*



A Sonae abre duas das suas marcas especializadas a empreendedores e empresários, através de acordos de *franchising*: Well's, a marca especializada em produtos de farmácia, bem-estar e ótica, líder em Portugal com 156 lojas; e a note!, marca especializada em papelaria e livraria. Em ambos os casos, as novas lojas em regime de *franchising* podem ser novas instalações construídas de raiz, para cada finalidade específica, ou podem resultar de uma reforma de lojas existentes, lucrando estas com a notoriedade das marcas note! e Well's, bem como de cada gama de produtos, preços, conceito de loja e propostas promocionais únicas baseadas no cartão de fidelização Continente.

Os *franchisados* beneficiam do apoio de uma equipa dedicada, numa disposição de *back office* contínua, desde a formação específica para a equipa, o acesso aos melhores preços e condições de fornecimento e o apoio no desenvolvimento da loja, layout, equipamentos e merchandising. As lojas *franchisadas* beneficiam de sistemas de informação integrados com a Sonae, o que facilita a gestão do negócio e uma logística eficiente, permitindo que os *franchisados* se centrem no atendimento ao cliente.

Meu Super atinge 140 lojas



A rede Meu Super continua a somar sucessos na sua estratégia de expansão. A meta fixada para 2014 de abrir 100 lojas em Portugal foi alcançada antes do prazo, com uma extensão geográfica notável, de norte a sul do país.

O compromisso de estar mais perto das famílias, como uma loja mercearia, através dos produtos lácteos e frescos, dos preços e da confiança que os portugueses bem conhecem e dão valor, o Meu Super deu um novo impulso ao comércio tradicional, conquistando o orgulho de um crescente número de *franchisados*.

Este é o resultado do grande profissionalismo da equipa Meu Super, da equipa Sonae, dos *franchisados*, e dos clientes que foram conquistados e fidelizados por este novo conceito de loja, que agora faz parte de um grande número de famílias e que promete ir sempre mais longe.



Continente – a nossa primeira loja é agora a nossa mais recente loja

CONTINENTE

A primeira loja Continente em Portugal foi totalmente renovada com base na ideia exclusiva de oferecer aos seus clientes a experiência de compra perfeita. Cada secção foi projetada de acordo com as mais exigentes necessidades dos nossos clientes. Reformulámos espaços, melhorámos a decoração e acrescentámos novos serviços. As inovações incluem serviços de apoio ao cliente mais personalizados em áreas específicas, a opção de comprar chá, café, doces, frutas e legumes e outros produtos a peso, produtos pré-embalados, como peixe e carne, para acelerar o processo de compra, uma maior oferta de produtos saudáveis e orgânicos e uma nova adega, com recomendações de especialistas sobre as melhores ofertas disponíveis. Um novo tipo de caixas de pagamento foi introduzido, que consiste numa fila única de espera. Um ecrã informa os clientes, identificando qual a caixa que os irá atender. É fácil, simples e rápido.

O Continente está empenhado em continuar a oferecer uma experiência de compra mais prática, mantendo a qualidade dos produtos oferecidos, através da harmonia visual das lojas e continuando a expandir a sua experiência de proximidade e elevada qualidade.

Sonae MC – 478 lojas geridas pela Sonae e 162 lojas franchisadas e acordos de joint-venture que geraram 3.461 M€ de volume de negócios em 2014.

NEGÓCIO DO RETALHO ALIMENTAR

Continente – 40 hipermercados (localizados no centro de localidades e mais de metade situados nos principais centros comerciais) - com uma área média de cerca de 7.000 m² e *Stock Keeping Units* médios (SKUs) de 50.000. A área não alimentar (tipicamente bazar ligeiro e têxteis) representa menos de 15% das vendas totais.

Continente Modelo – 121 supermercados (+76 em acordos de *franchising*), normalmente localizados em centros populacionais de média dimensão, com uma área média de 2.000 m² e com um número de SKUs bem acima dos concorrentes. Estes supermercados são baseados em formatos de localização e conveniência, com uma oferta de Bazar Ligeiro representando menos de 10% das vendas (sem oferta no setor de têxtil).

Continente Bom Dia – 41 pequenas lojas de alimentos de conveniência, com uma área média de vendas de cerca de 1.024 m². Conceito renovado com base na qualidade e variedade de produtos frescos, ideal para compras diárias mais frequentes.

Meu Super – 140 lojas *franchisadas* de produtos locais, com áreas entre 150 e 500 m², localizadas principalmente em áreas residenciais dentro de grandes centros urbanos. A Sonae MC oferece apoio de gestão a estas lojas, garante um preço competitivo e o acesso às marcas privadas do Continente, bem como produtos de outros fornecedores.

NEGÓCIOS ADJACENTES

Bom Bocado – 102 lojas, cafés e pequenos snack-bars (+ 4 sob acordos de *franchising*). Variedade e qualidade com um serviço rápido e ótimo preço.

note! – 20 lojas de livros, papelaria e tabaco (+ 2 sob acordos de *franchising*).

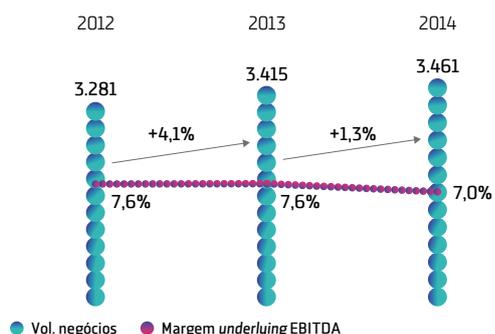
Well's – 147 lojas (+ 9 sob acordos de *franchising*) dedicadas a produtos de parafarmácia, beleza, bem-estar e saúde, óculos e serviços de ótica.



Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução anual

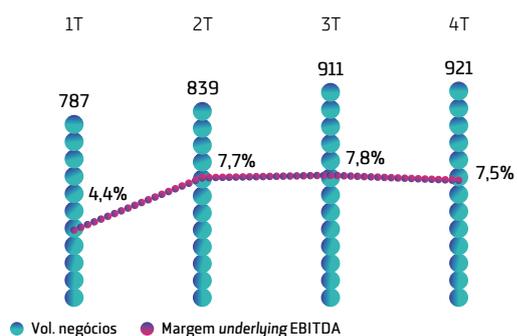
	2012	2013	2014
Var. vendas universo comparável lojas (%)	-2,0%	1,4%	-2,1%
Var. vol. negócios (%)	-1,4%	4,1%	1,3%



Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução trimestral

	1T14	2T14	3T14	4T14
Var. vendas universo comparável lojas (%)	-2,3%	-0,3%	-2,9%	-2,8%
Var. vol. negócios (%)	1,7%	3,5%	0,4%	0,0%



Em 2014, o volume de negócios da Sonae MC ascendeu a 3.461 M€, aumentando 1,3% ou 45 M€ face a 2013. O crescimento do volume de negócios foi fomentado pela expansão da área de vendas, sendo de destacar a abertura de 3 lojas Continente Modelo e 5 lojas Continente Bom Dia.

Ao longo do ano, a Sonae MC reforçou a sua quota de liderança no mercado de retalho alimentar português⁵, suportada por:

- um investimento relevante em preço, em prol do benefício dos nossos consumidores, continuando a garantir os preços mais baixos do mercado português;
- uma melhoria contínua na qualidade dos produtos disponibilizados. Em 2014, o Continente foi distinguido, pelo 12º ano consecutivo, pelo Reader's Digest como uma marca de confiança, comprovando o reconhecimento da qualidade dos produtos da Sonae;
- uma gama de produtos de marca própria e de outros fornecedores mais ampla, o que permite reagir rapidamente a mudanças nos padrões de consumo dos clientes (o portefólio de marca própria Continente representou, em 2014, cerca de 30% do volume de negócios nas categorias de bens de grande consumo - FMCG);
- uma abertura seletiva de lojas e contribuição positiva das oportunidades de franquia;
- um crescimento de 10% nas vendas online, suportado pela renovada plataforma de comércio eletrónico; e,
- um excelente desempenho da Well's.

O *underlying* EBITDA da Sonae MC ascendeu, em 2014, a 241 M€, correspondente a uma *margem underlying* EBITDA de 7,0%. Numa base trimestral, o *underlying* EBITDA totalizou 70 M€, resultando numa *margem underlying* EBITDA de 7,5%. Quando comparado com 2013, o *underlying* EBITDA sofreu o impacto do forte ambiente concorrencial vivenciado em Portugal ao longo de mais um ano, marcado por um elevado esforço promocional e levando a elevados níveis de deflação interna, nomeadamente 1,9% em 2014 (0,4% no 4T14).

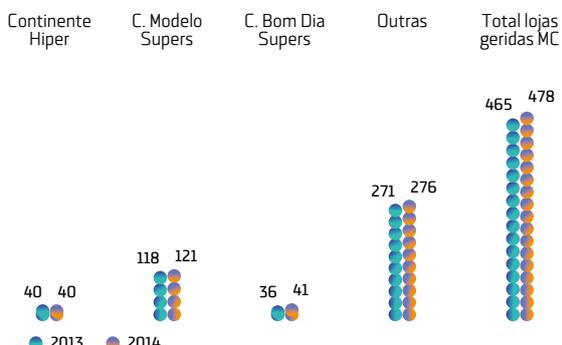
Não obstante, a Sonae MC conseguiu manter os níveis de rentabilidade de referência, em resultado de eficiências logísticas e operacionais, assim como da atividade promocional customizada através do cartão de fidelização do Continente (cujas vendas representaram, em 2014, mais de 90% do total de vendas).

⁵ Como exemplo, o relatório Homescan da A.C.Nielsen estima um ganho de quota de mercado do Continente de 0,9 p.p. em termos acumulados até 28 de dezembro de 2014.



Sonae MC

Lojas



Em 2014, o CAPEX da Sonae MC foi de 105 M€, 2 M€ acima do valor registado no ano passado.

O investimento realizado na Sonae MC ao longo de 2014 foi, em parte, utilizado na abertura de 19 lojas, incluindo 3 lojas Contínente Modelo e 5 lojas Contínente Bom Dia.

No final de 2014, a Sonae MC operava 478 lojas, correspondendo a 595.000 m².

Em 2014, a Sonae MC abriu 84 lojas ao abrigo de contratos de franquia, terminando o ano com 162 lojas (43.000 m²) neste formato. Durante o ano, foram abertas 75 lojas Meu Super, encerrando 2014 com 140 lojas e superando a meta de 100 lojas definida no ano passado.

SONAE SR

A Sonae SR é a nossa unidade de retalho especializado, com presença nos mercados de bens eletrónicos, desporto e moda. A Sonae SR teve um bom ano, consolidando a recuperação após uma queda considerável nos níveis de consumo privado, no mercado ibérico. Redefinimos alguns aspetos da nossa estratégia, alinhando a nossa posição de mercado de acordo com os nossos clientes. Os resultados são excelentes e as nossas marcas são altamente valorizadas pelos nossos consumidores. A Zippy, Worten e Sport Zone foram reconhecidas como Marcas de Confiança e a Worten foi também distinguida como uma *Superbrand*. A Sonae SR continuou a fortalecer a sua posição no mercado ibérico, reforçando a sua posição como líder de mercado em Portugal, bem como a sua posição em Espanha.

MO prospera no mercado interno e amplia a sua presença internacional



MO, a maior cadeia de lojas de roupas portuguesa abriu mais 10 lojas com o novo conceito introduzido no ano passado. Após o reposicionamento realizado em 2013, com o *rebranding*, que resultou numa melhor proposta de valor ao nível do produto e com o lançamento de um conceito de loja completamente novo e diferenciado, em 2014, a aposta na MO é reforçada com um forte investimento na renovação de lojas dentro deste novo conceito.

Simultaneamente, a MO expandiu a sua atividade internacional com a abertura das primeiras lojas na Bulgária e em Moçambique. A proposta de valor baseia-se na qualidade dos produtos a preços atrativos, com o potencial para se adaptar a diferentes contextos. As marcas da Sonae têm vindo a conquistar o interesse dos consumidores e parceiros de negócios em todo o mundo, o que contribui para o fortalecimento da expansão geográfica e aumento das receitas internacionais. Em ambos os países, a entrada foi realizada por meio de acordos de *franchising*, seguindo a estratégia da Sonae de crescer internacionalmente por meio de soluções *capital light*.

A entrada da MO em Moçambique marca a abertura da primeira loja da área de retalho da Sonae na África subsaariana, uma região onde as marcas Sonae têm um forte potencial de crescimento. Moçambique tem uma população superior a 25 milhões de habitantes e é um dos países com melhores perspectivas de crescimento no mundo, com impacto sobre o consumidor e poder de compra. A abertura da loja na Bulgária dá acesso a um mercado de mais de 7 milhões de habitantes com poder de compra crescente.



A Zippy agora está online



A primeira loja online Zippy foi oficialmente lançada em 2014, através de uma plataforma inovadora que disponibiliza um leque variado de roupa e produtos de puericultura para recém-nascidos e crianças dos 0 aos 14 anos. O lançamento da loja online faz parte da estratégia da Zippy, que tem como objetivo complementar e consolidar as 38 lojas em Portugal e a loja online, reforçando, assim, a posição de liderança da Zippy em Portugal.

Concebida para o utilizador moderno, a Zippy online fortalece a proposta do valor da marca para os seus clientes, oferecendo uma experiência de consumo mais confortável e enriquecedora. O lançamento da loja online vem dar resposta às necessidades crescentes do novo consumidor, cada vez mais bem informado e digitalmente ativo.

Tendo em conta o objetivo de facilitar o processo de consumo e de garantir valor aos seus clientes, a loja online permite ao consumidor escolher que a entrega dos produtos seja feita em sua casa ou em qualquer loja. Reforçando assim o seu compromisso, com uma clara promessa de complementaridade entre os canais reais e virtuais.

A loja online reflete a ambição da Zippy em oferecer soluções inovadoras, contribuindo, assim, para um maior envolvimento dos seus clientes e para um maior crescimento da marca.

Sport Zone: novo conceito de loja onde o amor pelo desporto é aliado à funcionalidade



O mundo do desporto é marcado por emoções fortes, paixão, entusiasmo e adrenalina. A Sport Zone, como grande retalhista na área do desporto em Portugal, visa inspirar atletas, iniciantes e entusiastas do desporto através da criação de uma loja de referência com um conceito diferenciado e ajustável aos vários segmentos de negócio. Uma loja com vida e ritmo, onde é proporcionada uma experiência de compra única. Uma referência para as melhores e mais prestigiadas marcas a nível mundial, que alia emoção à funcionalidade, facilitando a experiência de compra e ajudando os clientes a encontrar o produto de que necessitam. É dado especial destaque às áreas dedicadas a 4 desportos de eleição - futebol, corrida, ciclismo e ginásio/fitness - e através de um layout e design que mostram claramente os produtos. Algumas das novidades incluem o "efeito estádio" na entrada da loja, o forte componente digital de comunicação no interior da loja e a disponibilização de um assistente especializado no interior de cada área dedicada.

Worten: a estratégia omni-canal

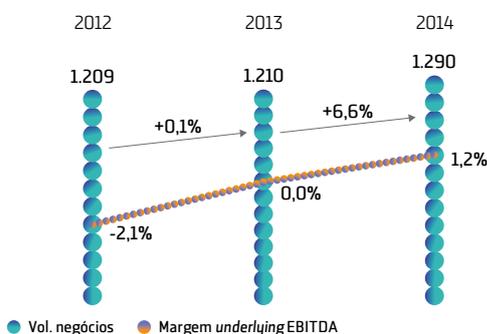


No âmbito da estratégia omni-canal da Sonae, o website Worten foi desenvolvido com o objetivo de promover as vendas e a satisfação do cliente. Com um foco específico em "como comprar", com mais informação disponível sobre cada produto, melhores fotos e vídeos demonstrativos, o portal tem hoje uma usabilidade multi-dispositivo, que permite a comunicação através de todas as plataformas digitais. Os clientes da loja online da Worten podem recolher os seus produtos adquiridos online em qualquer loja Worten ou, em alternativa, podem procurar os produtos de que necessitam e reservá-los numa loja específica.



Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução anual

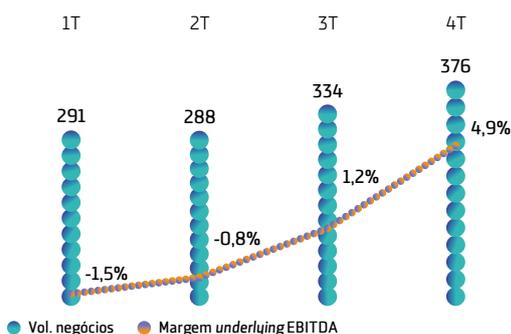


Em 2014, o volume de negócios da Sonae SR alcançou 1.290 M€, aumentando 6,6% (6,1% em Portugal e 7,8% Internacionalmente), apesar da estratégia de redimensionamento do parque de lojas, onde se enquadra a redução de área em várias lojas (diminuição de quase 14 mil m² entre 2013 e 2014).

Ao longo do ano, continuámos a implementação das medidas chave da nossa estratégia, incluindo novos conceitos de loja nos quatro negócios, redimensionamento do parque de lojas, reforço da internacionalização através de uma abordagem *capital light*, suportada por acordos de franquia e pela melhoria de experiência no omni-canal, já em vigor na Worten.

Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução trimestral



Como principais marcos de 2014, destacamos o seguinte:

- a Worten reforçou a sua posição no mercado de eletrónica, ganhando quota de mercado na Ibéria;
- a Zippy continuou a expandir a sua presença internacional, encerrando 2014 com 47 lojas em regime de franquia em 17 países diferentes;
- as vendas *online* consolidadas cresceram 78% em termos homólogos, suportadas pelas novas plataformas de *e-commerce* da Worten, Sport Zone e Zippy;
- já em 2015, a MD lançou a sua plataforma de *e-commerce*, um projeto que foi desenvolvido ao longo de 2014.

A Sonae SR alcançou um *underlying* EBITDA positivo, de 15 M€, suportado pela evolução do negócio em Portugal e Internacionalmente. Esta evolução foi fomentada pelo melhor desempenho do volume de negócios, combinado com as medidas implementadas.

Em Portugal, o EBITDA cresceu 25,4% para 48 M€. Internacionalmente, apesar de ainda negativo, o EBITDA aumentou 4 M€.



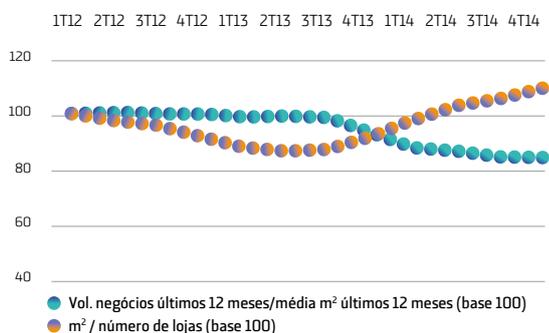
Desempenho por geografia

Milhões de euros

	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Vol. de negócios (M€)	1.210	1.290	6,6%	383	376	-1,8%
Portugal	877	930	6,1%	279	278	-0,6%
Internacional	333	359	7,8%	104	99	-4,9%
EBITDA (M€)	-1	12	-	16	15	-2,9%
Portugal	39	48	25,4%	26	24	-5,5%
Internacional	-40	-36	9,7%	-10	-9	9,6%
Margem EBITDA (%)	-0,1%	0,9%	1,1 p.p.	4,1%	4,0%	0,0 p.p.
Portugal	4,4%	5,2%	0,8 p.p.	9,2%	8,8%	-0,5 p.p.
Internacional	-12,0%	-10,1%	2,0 p.p.	-9,8%	-9,3%	0,5 p.p.
LfL (%)	-3,8%	4,6%	8,4 p.p.	5,0%	-1,2%	-6,2 p.p.
Portugal	-2,7%	5,5%	8,2 p.p.	4,9%	-0,8%	-5,7 p.p.
Internacional	-6,8%	0,8%	7,6 p.p.	5,7%	-3,3%	-9,0 p.p.

SR International orgânico

Vol. negócios últimos 12 meses/evolução m²



Nota: inclui vendas *online*.



Sonae SR

Lojas geridas pela Sonae SR⁶

País	Insígnia	Lojas		m ² /loja	
		2013	2014	2013	2014
Portugal	Worten	179	181	706	677
	Sport Zone	76	77	838	836
	MO	108	108	509	506
	Zippy	38	38	328	329
Espanha	Worten	44	47	1912	1626
	Sport Zone	34	34	1.174	1.065
	Zippy	40	35	308	294
Turquia	Zippy	2	2	340	254
Portugal		401	404	642	629
Internacional		120	118	1.142	1.046
Gestão Própria		521	522	757	723

Sonae SR

Lojas franchising⁶

País	Insígnia	Lojas		m ² /loja	
		2013	2014	2013	2014
Portugal	Worten	4	4	433	433
	Sport Zone	2	3	623	546
	MO	5	5	299	299
Espanha	Sport Zone	0	1	-	289
	MO	9	8	402	407
Malta	MO	3	3	254	237
	Zippy	3	3	203	173
Outros países	MO	0	2	-	364
	Zippy	32	44	237	223
Portugal		11	12	407	406
Internacional		47	61	268	251
Total Franchising		58	73	294	277

O CAPEX da Sonae SR alcançou 63 M€ em 2014, 30 M€ acima do valor registado no período homólogo.

O investimento realizado durante 2014 na Sonae SR foi impactado pela abertura de 16 lojas, nomeadamente:

- 3 lojas Worten em Portugal;
- 6 lojas Worten em Espanha;
- 2 lojas Sport Zone em Portugal;
- 3 lojas Sport Zone em Espanha;
- 1 loja MO em Portugal; e,
- 1 loja Zippy em Portugal.

No final de 2014, a Sonae SR operava 522 lojas, correspondendo a 377.000 m² e incluindo 118 lojas fora de Portugal (123.000 m²).

A Sonae SR terminou 2014 com 73 lojas ao abrigo de contratos de franquia (20.000 m²), incluindo 61 lojas fora de Portugal. Durante 2014, a Sonae SR abriu 23 novas lojas das quais, 22 fora de Portugal, reforçando, assim, a sua expansão internacional. De destacar a entrada da Sonae SR, em 2014, em cinco novos países: Bulgária e Moçambique com o formato MO; Chile, Geórgia e Arménia com o formato Zippy.

⁶Dado líquido EoP.

A **Sonae RP**, o negócio de imobiliário de retalho, gere ativamente as propriedades de imobiliário de retalho da Sonae, compostas, principalmente, por lojas que operam sob os negócios Sonae MC e Sonae SR. As operações da empresa têm estado focadas na gestão de ativos: identificando oportunidades de desenvolvimento imobiliário e reduzindo o capital investido, através de uma redução do nível de *freehold* (percentagem de área de vendas a retalho detida pelo operador), principalmente no ramo alimentar. Apesar de algumas operações de venda de ativos e transações de *sale & leaseback* realizadas até ao final de 2011, e algumas pequenas operações de *sale & leaseback* efetuadas durante 2014, a Sonae ainda apresenta um nível de *freehold* de imobiliário de retalho consideravelmente superior ao de outros retalhistas na Europa (73% na Sonae MC e 28% na Sonae SR).

Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Milhões de euros

	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Volume de Negócios	124	126	1,9%	31	32	1,4%
<i>Underlying</i> EBITDA	115	116	1,6%	31	31	-0,3%
Margem de <i>underlying</i> EBITDA	92,4%	92,2%	-0,3 p.p.	99,0%	97,3%	-1,7 p.p.

Em 2014 o **volume de negócios** da **Sonae RP** ascendeu a 126 M€, 1,9% acima do resultado de 2013. O ***underlying* EBITDA** aumentou 1,6%, alcançando 116 M€ em 2014, o que corresponde a uma **margem *underlying* EBITDA** de 92,2% e a um **EBIT ROCE** de 7,3%.

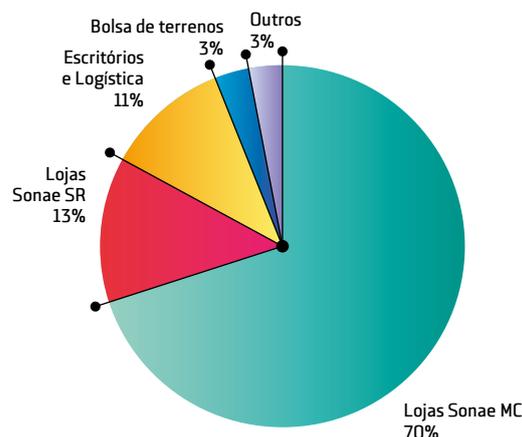
No final de 2014, o **valor contabilístico líquido do capital investido** em bens imobiliários de retalho totalizou 1,21 mil M€.

Atualmente, a **Sonae** mantém um nível de *freehold* de aproximadamente 73% da sua área de venda de retalho alimentar e 28% do espaço de retalho não alimentar.

A **Sonae RP** continua a apoiar as operações de retalho, adquirindo novos lotes para desenvolvimento de lojas e investindo na manutenção da qualidade dos seus ativos imobiliários.

Em linha com a sua estratégia de monetização de ativos imobiliários, a **Sonae RP** está a desenvolver ativamente a sua presença no mercado e a investir no sentido de cumprir, com êxito, todas as metas de *sale and leaseback*.

Portefólio da Sonae RP



Assim, a **Sonae RP** completou, durante 2014, quatro transações de *sale and leaseback*. Estas transações totalizaram 14,5 M€, correspondendo a um ganho de capital de 1,5 M€.

O **CAPEX** da **Sonae RP** totalizou 27 M€ em 2014, 2 M€ abaixo do valor de 2013.



SONAE IM

A **Sonae IM** cria valor para o grupo ao maximizar o retorno do acionista no seu portefólio. Esta unidade inclui negócios nas áreas de Software e Sistemas de Informação (SSI), retalho de bens tecnológicos e quatro parcerias.

Tlantic cresce internacionalmente



Com escritórios na Europa e na América Latina, a empresa intensificou a expansão para diferentes áreas geográficas, com a abertura de um novo escritório no Reino Unido e com o alargamento do escritório de São Paulo.

A Tlantic, empresa especializada no desenvolvimento de soluções para o retalho, gerou, em 2014, mais de 30% do seu volume de negócios fora de Portugal. A carteira de clientes inclui empresas de retalho de renome mundial, nomeadamente o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Dufry, Lojas Marisa e Massmart Discounters.

Em outubro de 2014, a Tlantic organizou um evento sem precedentes, com especialistas de todo o mundo - *The Everywhere Store*. O objetivo do evento foi a partilha de ideias, experiências e histórias de sucesso e a discussão do novo paradigma de retalho global. Com a presença de mais de 120 participantes provenientes da Europa, América do Norte e América Latina, o evento envolveu retalhistas de todo o mundo, tais como a Tesco, Leroy Merlin e Dufry e a participação do meio académico internacional.

Portefólio da Sonae IM

Unidade de Software e Sistemas de Informação da Sonaecom	
WeDo Technologies	Bizdirect
Saphety	S21Sec
Tecnologias de retalho	
Tlantic ¹	Movvo
Parcerias	
MDS	GeoStar ²
Maxmat ¹	Público

⁽¹⁾ A Sonae detém 50% da Maxmat e 77,7% da Tlantic. Os seus resultados encontram-se consolidados pelo método de consolidação integral.
⁽²⁾ A GeoStar reporta utilizando o método de equivalência patrimonial.



Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Milhões de euros

	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Volume de Negócios	223	252	13,1%	59	66	11,9%
<i>Underlying</i> EBITDA	15	19	28,1%	7	8	8,5%
Margem de <i>underlying</i> EBITDA	6,6%	7,5%	0,9 p.p.	12,0%	11,6%	-0,4 p.p.

O volume de negócios da Sonae IM alcançou 252 M€ em 2014, 13,1% acima do valor de 2013. O desempenho do volume de negócios beneficiou, parcialmente, com o aumento de 12,7%⁷ na divisão da SSI. Numa base trimestral, o volume de negócios da Sonae IM aumentou 11,9%, para 66 M€. O *underlying* EBITDA totalizou 19 M€, um crescimento de 28,1% quando comparado com 2013, correspondendo a uma margem *underlying* EBITDA de 7,5% em 2014 (11,6% no 4T14).

Ao longo de 2014, a SSI prosseguiu com a sua estratégia de gestão ativa do portefólio. Em julho de 2014, a Sonaecom adquiriu uma participação de 60% na S21Sec, uma multinacional com o principal escritório sediado em Madrid, especializada em serviços e tecnologias de *cyber security*. A S21Sec encontra-se sob um processo de reestruturação que tem manifestado resultados bastante positivos. Em setembro de 2014, a Sonaecom anunciou a venda da totalidade do capital social da Mainroad à NOS.

A WeDo Technologies continuou a expandir a sua presença internacional, finalizando 2014 com receitas internacionais a representar 74,8% do volume de negócios. De acordo com o novo relatório da Strategist | Frost & Sullivan, a WeDo Technologies foi reconhecida, já em janeiro de 2015, como líder no mercado mundial em receitas obtidas no setor de soluções de *Financial Assurance software*.

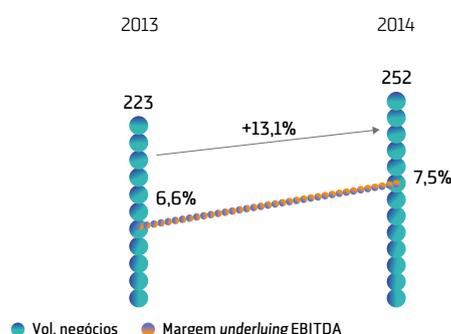
Outro marco importante no negócio da SSI está relacionado com a Saphety. A sua base de clientes tem agora mais de 8.100 clientes e 100.000 usuários em cerca de 20 países. No que diz respeito à Bizdirect em 2014, a empresa aumentou o volume de negócios em 20,2% face a 2013. As receitas internacionais aumentaram significativamente e já representam 12,2% do volume de negócios.

⁷Inclui o contributo da Mainroad.

⁸BSP refere-se à IATA Billing and Settlement plan.

Volume de Negócios e *underlying* EBITDA

Evolução anual



Em relação aos negócios de tecnologia de retalho, a Sonae concluiu no 3T14 um investimento na Movvo (ex-Around Knowledge), uma start-up portuguesa que desenvolveu uma tecnologia de localização, não individualizada, em tempo real. Esta tecnologia permite medir o fluxo de pessoas em espaços físicos, oferecendo informação relevante aos retalhistas. Além disso, a Tlantic aumentou o seu volume de negócios, maioritariamente, com o aumento do contributo de clientes fora do grupo.

As parcerias de Gestão de Investimentos apresentaram um desempenho operacional positivo no trimestre:

- a MDS apresentou o trimestre mais forte do ano, quer em Portugal, quer no Brasil, aumentando a receita bruta e o EBITDA, quando comparado com 2013;
- a Maxmat aumentou as vendas no universo comparável de lojas em 7% e o EBITDA em 4% face a 2013;
- a GeoStar ganhou quota de mercado⁸ no ano (aumento de 1,7% nas vendas BSP contra diminuição de 1,2% do mercado), e mais do que duplicou o EBITDA em termos homólogos.

SONAE SIERRA

A Sonae Sierra, detida em 50% pela Sonae, é uma empresa internacional especialista no desenvolvimento e gestão de centros comerciais. Durante 2014, a Sonae Sierra entrou na China ao assinar contratos na área da prestação de serviços e celebrou um acordo na Rússia para a criação de uma *joint-venture* em regime 50/50, na prestação de serviços de gestão de imóveis e leasings. A Sonae Sierra terminou o ano com 47 centros comerciais em 4 continentes e 14 países.

Indicadores Operacionais

Milhões de euros

	2013	2014	var.
Visitantes (milhões)	406	440	8,4%
Europa e Novos Mercados	303	329	8,5%
Brasil	102	111	8,1%
Taxa de ocupação (%)	94,4%	95,5%	1,1 p.p.
Europa	95,2%	95,7%	0,5 p.p.
Brasil	92,1%	95,1%	3,0 p.p.
Evol. Vendas de lojistas (no universo comparável)			
Europa	-1,5%	3,3%	4,8 p.p.
Brasil (moeda local)	5,1%	8,4%	3,3 p.p.
Vendas de lojistas (milhões euros)	4.623	4.617	-0,1%
Europa (milhões euros)	3.217	3.119	-3,0%
Brasil (milhões euros)	1.406	1.498	6,5%
Brasil (milhões reais)	4.009	4.673	16,6%
Nº de centros comerciais detidos/co-detidos (EoP)	47	46	-1
Europa	37	36	-1
Brasil	10	10	0
ABL centros geridos ('000 m²)	2.303	2.307	0,1%
Europa e Novos Mercados	1.785	1.788	0,2%
Brasil	519	519	0,0%

Indicadores financeiros

Milhões de euros

	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
Volume de negócios	228	225	-1,2%	62	62	-0,9%
EBITDA	113	108	-5,0%	30	30	-0,7%
Margem EBITDA	49,6%	47,8%	-1,9 p.p.	47,7%	47,8%	0,1 p.p.
Resultado direto	58	53	-8,6%	15	17	11,8%
Resultado indireto	-54	44	-	-16	20	-
Resultado líquido	4	96	-	-1	37	-
... atribuível à Sonae	2	48	-	-1	18	-

Na Europa, as **vendas dos lojistas no universo comparável** aumentaram 3,3%, 4,8 p.p. acima de 2013. Apesar desta melhoria numa base comparável, as **vendas dos lojistas** diminuíram 3,0%, para 3.119 M€, impactadas pela venda de ativos (nomeadamente, Parque Principado em Espanha, em outubro de 2013, Valecenter e Airone em Itália, em dezembro de 2013, venda de 40% da participação da Sonae Sierra no centro comercial Le Terrazze, também em Itália, em julho de 2014 e La Farga Shopping Centre em Espanha, em novembro de 2014). No Brasil, as **vendas dos lojistas no universo comparável** alcançaram 8,4%, 3,3 p.p. acima de 2013 e as **vendas dos lojistas** cresceram em moeda local 16,6% em termos homólogos, impactadas pelas aberturas de 2013.

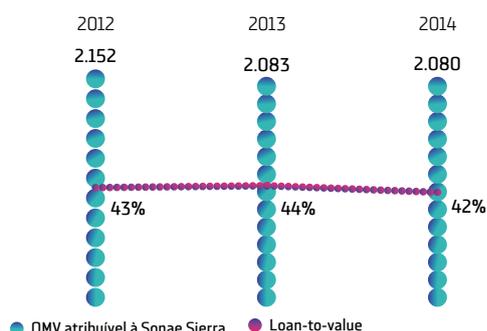
Em 2014, a **taxa de ocupação** da Sonae Sierra registou uma melhoria de 1,1 p.p., totalizando 95,5%. Este resultado prova, uma vez mais, a qualidade de referência dos ativos da Sonae Sierra. Na Europa, a taxa de ocupação alcançou 95,7%, beneficiando das melhores condições macroeconómicas e do nosso desempenho ao nível da gestão de ativos. Ao mesmo tempo, a **taxa de ocupação** no Brasil melhorou 3,0 p.p., para 95,1%. Este resultado foi impulsionado pela taxa de ocupação mais elevada nos 2 centros comerciais abertos em 2013 (Boulevard Londrina, em maio de 2013, e Passeio das Águas, em outubro de 2013) que, no ano da sua inauguração, apresentavam taxas de ocupação menores.

O **volume de negócios** da Sonae Sierra registou 225 M€, 1,2% abaixo do valor alcançado em 2013. Esta redução é explicada pela venda de ativos na Europa e pelo efeito adverso da taxa de câmbio média (do real brasileiro), apesar do maior volume de negócios no universo comparável. Como consequência da evolução do volume de negócios, o **EBITDA** situou-se nos 108 M€, 5,0% abaixo de 2013, correspondendo a uma **margem EBITDA** de 47,8%.

Em resultado da venda de ativos e do efeito adverso da taxa de câmbio, mencionados anteriormente, o **resultado direto** foi de 53 M€, 5 M€ abaixo de 2013. O **resultado indireto** alcançou 44 M€ em 2014, um valor que compara com 54 M€ negativos contabilizados em 2013. Esta melhoria foi impulsionada não só pela compressão das yields, principalmente na Península Ibérica, mas também pela evolução favorável do desempenho operacional. Como tal, o **resultado líquido** totalizou 96 M€ em 2014, 92 M€ acima do valor de 2013.

Open Market Value (OMV) and leverage

Billion euros



A 31 de dezembro de 2014, o **OMV (Open Market Value)** atribuível à Sonae Sierra foi de 2,080 mil M€, 3 M€ abaixo do valor registado a 31 de dezembro de 2013, beneficiando do aumento do valor das propriedades de investimento e, ainda, da aquisição de uma participação adicional no CC Continente Portimão e no AlbufeiraShopping, que quase compensaram a venda de ativos. O **NAV (Net Asset Value)** situou-se nos 1,115 mil M€ no final de 2014, 115 M€ ou 11,4% acima do valor registado em dezembro de 2013.

No final de dezembro de 2014, o rácio **loan-to-value** permaneceu num nível conservador de 41,5%.

NOS

A NOS é detida através da Sonaecom, que tem uma influência de co-controlo na NOS com uma participação de 25% via Zopt. A Sonaecom detém, ainda, uma participação direta de 2,14% no capital da NOS.

A NOS é um grupo de telecomunicações e entretenimento que oferece uma vasta gama de serviços de telecomunicação a todos os segmentos de mercado (residencial, pessoal, empresarial e de *wholesale*), com uma posição de liderança nos serviços de TV por Subscrição, serviços de Banda Larga de Última Geração e na exibição e distribuição cinematográfica em Portugal. A NOS possui mais de 3,5 milhões de clientes nas comunicações móveis, cerca de 1,5 milhões na televisão, 1,5 milhões nas comunicações fixas e 960 mil na Internet fixa de banda larga.

A NOS oferece televisão de última geração, Internet mais rápida, comunicações fixas e móveis ilimitadas, assim como uma rede 4G para telemóveis, cobrindo 90% da população portuguesa, e internet gratuita em mais de 600 mil *hotspots* em Portugal e 13 milhões em todo o mundo. Adicionalmente, a NOS opera em mais de 200 cinemas em Portugal e possui o maior videoclube no país com mais de 19 mil filmes e séries.

A NOS é cotada no principal índice bolsista Português (PSI-20), com uma capitalização superior a 2,5 mil milhões de euros.

Indicadores Financeiros - Resultados Pro-forma

Millhões de euros

	2013 PF	2014	var.	4T13 PF	4T14	var.
Receitas operacionais	1.427	1.384	-3,0%	356	354	-0,7%
EBITDA	537	511	-4,9%	118	114	-4,0%
Margem de EBITDA	37,6%	36,9%	-0,7 p.p.	33,2%	32,1%	-1,1 p.p.
Resultado líquido	63	75	17,8%	-13	12	-
Capex	270	374	38,9%	81	143	76,7%
EBITDA - Capex	267	136	-49,0%	38	-29	-
Margem de EBITDA	261	276	5,5%	77	83	7,9%
EBITDA - Capex recorrente	275	235	-14,7%	41	30	-26,5%

A NOS publicou os resultados de 2014 em 26 de fevereiro de 2015, que se encontram disponíveis em www.nos.pt.

As **receitas operacionais** da NOS registaram 1.384 M€ em 2014, uma diminuição de 3,0% face ao ano anterior.

O EBITDA alcançou 511 M€, uma diminuição de 4,9% em termos homólogos, representando uma **margem EBITDA** de 36,9%.

Em 2014, o **CAPEX recorrente** totalizou 276 M€, um aumento de 5,5% quando comparado com o ano anterior. Como consequência da evolução do EBITDA e do CAPEX, o **EBITDA-CAPEX recorrente** diminuiu 14,7%.

O rácio da **dívida financeira líquida face ao EBITDA** manteve-se em 1,9x no final de 2014.

No final de 2014, a **maturidade média da dívida financeira líquida** era de 2,6 anos.

Indicadores Operacionais

Milhões de euros

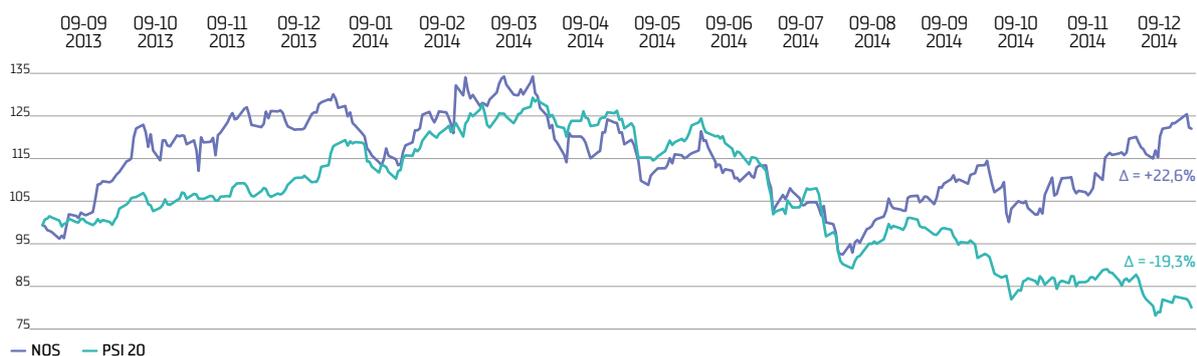
	2013	2014	var.	4T13	4T14	var.
RGUs totais (adições líquidas)	-144	398	-	-41	165	-
RGUs convergentes (adições líquidas)	212	1.641	-	141	366	159,5%
Subscritores móvel (adições líquidas)	-62	400	-	5	107	-
TV por subscrição (adições líquidas)	-76	-41	45,5%	-28	7	-
RGUs totais	212	1.853	-	212	1.853	-
RGUs convergentes	212	1.853	-	212	1.853	-
Clientes convergentes	45	385	-	45	385	-
ARPU/ subscritor único de acesso fixo (euros)	36	38	4,7%	36	40	9,8%

O 4T14 foi o trimestre mais forte em termos de crescimento de **RGUs**, com adições líquidas de 165 mil.

As **RGUs convergentes** representam já 29,2% da base de clientes fixos, equivalente a 385 mil clientes, pouco mais de um ano após o lançamento dos pacotes convergentes.

O crescimento do número de RGUs tem conduzido a uma melhoria significativa do **ARPU** residencial de acesso fixo, que cresceu 4,7% em termos homólogos.

Desempenho bolsista



No seguimento da fusão entre a Optimus e a Zon (atualmente NOS), e desde o primeiro dia de negociação em bolsa das novas ações emitidas a 9 de setembro de 2013 até 31 de dezembro de 2014, a capitalização bolsista da empresa valorizou 22,6%, o que corresponde a um aumento do preço da ação de 4,27€ para 5,24€. No mesmo período, o PSI20, principal índice nacional, desvalorizou 19,3%.



OUTLOOK

PARA 2015

Em 2015, esperamos uma consolidação da tendência de crescimento em Portugal e uma aceleração do crescimento económico em Espanha. No entanto, ambos os países encontram-se ainda a recuperar de uma profunda crise económica, pelo que estamos conscientes das suas vulnerabilidades internas. Apesar disso acreditamos, ainda que com prudência, num enquadramento positivo para as economias da Península Ibérica, com uma expectável melhoria no consumo privado a beneficiar não só o retalho mas também o negócio dos Centros Comerciais. No que respeita à economia global, acreditamos que poderá beneficiar do crescimento acelerado nos países desenvolvidos, aliado à queda esperada nos preços de petróleo.

No negócio de **retalho alimentar**, a deflação de mercado reduziu de forma significativa no último trimestre do ano, pelo que aguardamos por um 2015 mais favorável, com uma evolução de preços mais racional. Estamos confiantes de que em 2015 a Sonae MC irá reforçar a sua posição de liderança no mercado, continuando a beneficiar das suas eficiências logísticas, operacionais e promocionais, e mantendo os níveis de rentabilidade de referência.

Na **Sonae SR**, esperamos melhorar o desempenho ao nível do volume de negócios, com os quatro segmentos de negócio a beneficiar das condições macroeconómicas. Para 2015, além de reforçarmos a nossa posição de liderança em Portugal, esperamos acelerar a recuperação dos nossos negócios no mercado espanhol, continuando a expansão internacional através de uma abordagem *capital light*.

A **Sonae RP** irá continuar a apoiar o crescimento das operações de retalho e a qualidade dos seus ativos. Atravessamos uma conjuntura de aumento de interesse pelos ativos da Sonae RP. Assim, continuamos a avaliar opções para libertar capital dos seus ativos mais maduros. Tal implica uma série de potenciais opções estratégicas onde se incluem, entre outras, operações de *sale and leaseback* de ativos a terceiros de vários mercados.

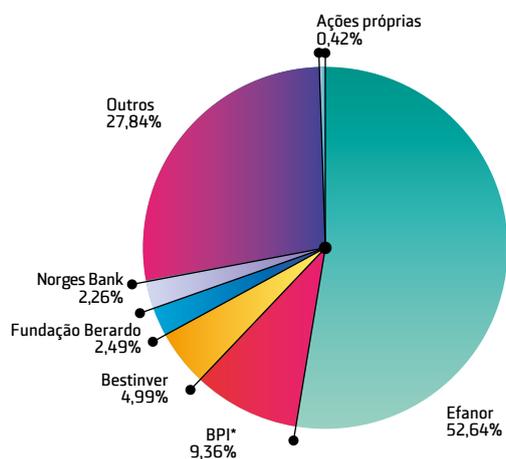
No caso das nossas parcerias core, a Sonae Sierra irá continuar a sua estratégia de reciclagem de capital e desenvolvimento de contratos de prestação de serviços. Acreditamos que a tendência de evolução operacional positiva irá continuar, com a Sonae Sierra a beneficiar do aumento antecipado no consumo privado. Em 2015, acreditamos que a NOS irá continuar a reforçar a sua posição de liderança no mercado convergente de telecomunicações.

Como grupo, e mantendo sempre como prioridade a sustentabilidade dos nossos negócios core, iremos alavancar na nossa capacidade de desenvolvimento de produtos e marcas, enquanto exploramos oportunidades internacionais focados numa abordagem *capital light*.



INFORMAÇÃO SOBRE A EVOLUÇÃO DAS AÇÕES NO MERCADO

Estrutura acionista



*Participação BPI inclui *equity swap* de cerca de 122 milhões ações Sonae (-6% capital social)

As ações da Sonae encontram-se admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI-20, do qual representava, no final de dezembro de 2014, 5,42% da capitalização bolsista.

A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das ações da Sonae nos últimos 3 anos.

	2012	2013	2014
Código ISIN	PTSONOAM0001		
Código BLOOMERG	SON PL		
Código REUTERS	SONP.IN		
Capital social	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Cotações			
Fecho	0,687	1,049	1,024
Máximo	0,719	1,110	1,419
Mínimo	0,368	0,664	0,942
Volume médio diário (em ações)	1.811.356	2.645.077	3.786.300
Volume médio diário (em euros)	924.433	2.271.751	4.518.003
Capitalização bolsista em 31 dez. (M€)	1.374	2.098	2.048



A cotação das ações da Sonae no final do ano de 2014 era de 1,024 euros por ação, correspondendo a uma desvalorização nominal de 2,4% face a 2013, que se compara a um decréscimo de aproximadamente 26,8% do PSI-20. Assistiu-se a um aumento em termos do número de transações realizadas no mercado bolsista, tendo o volume de transações das ações da Sonae aumentado, em 2014, para uma média de cerca de 3,8 milhões de ações por dia.

Durante 2014, a Sonae completou algumas transações com ações próprias. Essas transações foram efetuadas na Euronext Lisbon Stock Exchange, tanto através da Sonae como da sua subsidiária Sonaecom, conforme indicado na tabela seguinte:

Data	Nº ações	Cotação (€)	Compra / Venda	Empresa
20-03-2014	920.000	1,3173	Compra	Sonaecom
21-03-2014	1.030.000	1,3266	Compra	Sonaecom
24-03-2014	1.885.000	1,3247	Compra	Sonae
14-04-2014	630.000	1,3052	Compra	Sonae
14-04-2014	160.000	1,3031	Compra	Sonaecom
15-04-2014	465.000	1,2958	Compra	Sonae
16-04-2014	530.000	1,3146	Compra	Sonae
17-04-2014	450.000	1,3354	Compra	Sonae
15-05-2014	755.000	1,2125	Compra	Sonae
15-05-2014	2.228.985	1,2272	Compra	Sonaecom
16-05-2014	1.532.973	1,2111	Compra	Sonae
19-05-2014	970.000	1,2221	Compra	Sonae
20-05-2014	710.000	1,2263	Compra	Sonae
21-05-2014	750.000	1,2474	Compra	Sonae
22-05-2014	809.700	1,2608	Compra	Sonae
23-05-2014	535.393	1,2737	Compra	Sonae

Durante 2014, os principais acontecimentos com um possível impacto na cotação das ações da Sonae foram os seguintes:

22.01.2014 – Comunicação das vendas preliminares do ano 2013 do negócio de retalho

10.03.2014 – Refinanciamento da dívida de médio e longo prazo

19.03.2014 - Resultados Anuais de 2013

05.05.2014 – Pagamento de dividendos para o ano de 2013

14.05.2014 – Resultados do primeiro trimestre de 2014

04.06.2014 – Emissão de obrigações convertíveis

20.08.2014 – Resultados do primeiro semestre de 2014

12.11.2014 – Resultados dos primeiros nove meses de 2014

20.11.2014 – Prorrogação do prazo de liquidação do *equity swap*

RESULTADOS INDIVIDUAIS DA SONAE, SGPS, S.A.

A atividade da Sonae, enquanto empresa individual, concentra-se na gestão das respetivas participações em empresas afiliadas. O resultado líquido individual da Sonae, SGPS, S.A. para o ano de 2014 atingiu os 959.024.034,34 euros.

No resultado do exercício encontra-se já refletido o montante de 567,279.00 euros, destinado à remuneração variável de curto prazo dos administradores executivos, na modalidade de distribuição de lucros do exercício, nos termos do n.º 2 do art.º 31.º dos Estatutos e sob proposta da Comissão de Vencimentos, a quem compete a concretização da política de remuneração aprovada na Assembleia Geral de 30 de abril de 2014.

EVENTOS SUBSEQUENTES

A **21 de janeiro de 2015**, a Sonae Sierra reforça a atividade de prestação de serviços a terceiros ao celebrar novos contratos de gestão de três centros comerciais em Hamburgo. A empresa ficará responsável pela gestão e comercialização de três ativos da Union Investment: Quarrée Wandsbek-Markt, Mercado e Geschäftshaus Ottensen.

A **23 de fevereiro de 2015**, a MO lança a sua plataforma de e-commerce. Tal como os produtos da Zippy, os produtos da MO encontram-se disponíveis *online*. A parceria com o cartão de fidelização do Continente é mantida no caso das vendas *online*.

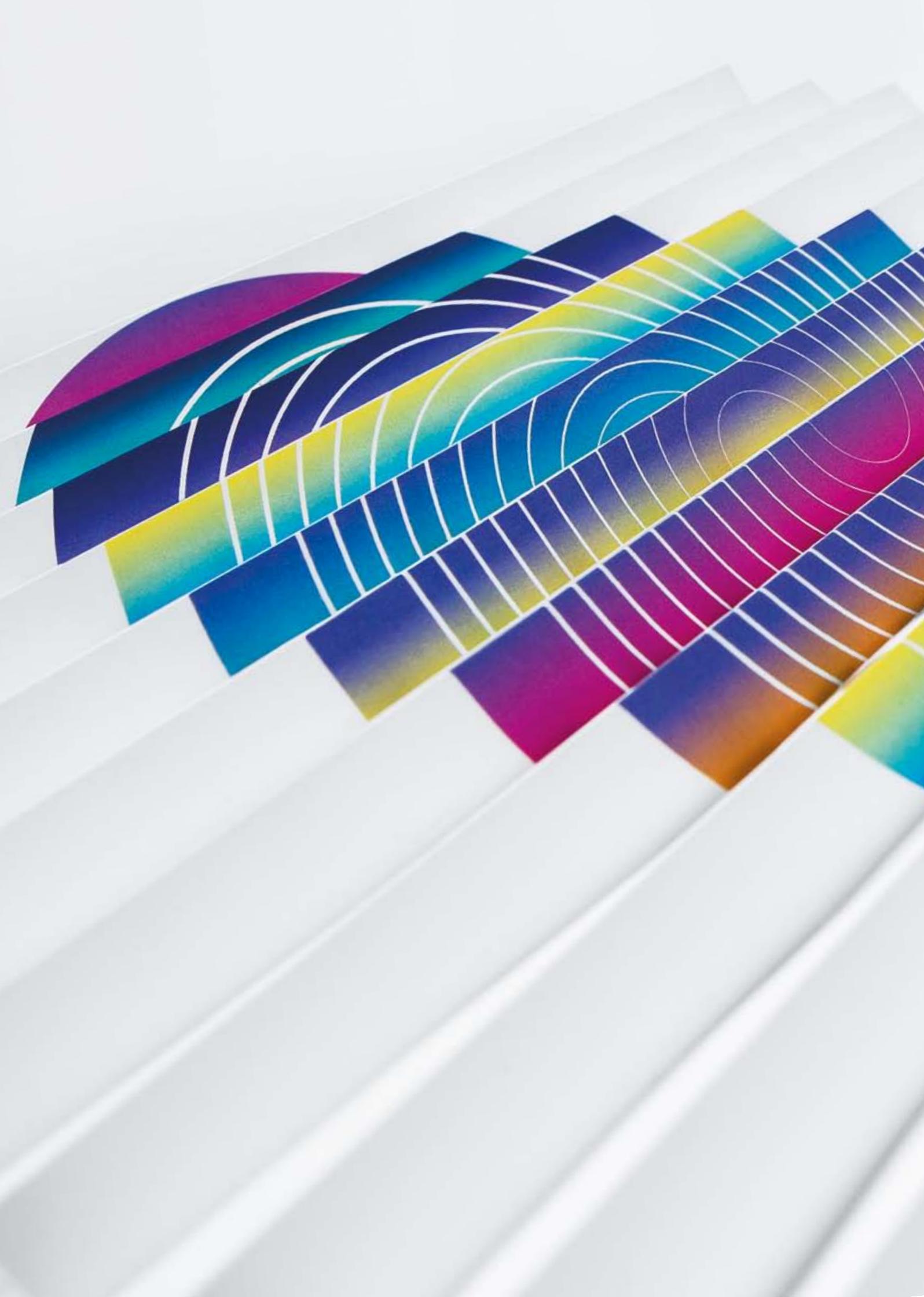
A **9 de março de 2015**, a Sonae, recebeu uma comunicação da sociedade Efanor Investimentos, segundo a qual, o Sr. Eng. Belmiro Mendes de Azevedo deliberou que não será candidato a integrar o Conselho de Administração desta sociedade, a eleger na próxima Assembleia Geral Anual. Na mesma comunicação, é mencionado que, salvaguardadas devidamente as competências próprias do Conselho de Administração desta sociedade e a autonomia respetiva relativamente à nomeação do seu Chairman e CEO, que lhe advém da lei e dos estatutos, será proposto ao Conselho de Administração eleito que este considere a pertinência da eleição de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo para os cargos de Chairman e Co-CEO e de Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério para o cargo de Co-CEO, com vista a assegurar uma filosofia de continuidade da gestão da sociedade, em coerência com aquela que sempre foi desenvolvida até ao momento em concertação com os interesses estratégicos dos seus acionistas.

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO RESULTADO LÍQUIDO DE 2014 E DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Nos termos legais e estatutários aplicáveis, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que os resultados do exercício de 2014, no montante de 959.024.034,34 euros, sejam aplicados, pelo valor de 47.951.201,72 euros, na composição da reserva legal; pelo montante de 73.000.000 euros, na atribuição de um dividendo global; e, pelo valor remanescente de 838.072.832,62 euros, a transferir para reservas livres.

O Conselho de Administração propõe, assim, que o dividendo ilíquido a distribuir seja de 0,0365 euros por ação, excluindo-se do dividendo global de 73.000.000 euros, o montante do dividendo que caberia às ações que, à data da distribuição do dividendo, sejam detidas pela própria sociedade ou por sociedades suas dependentes, que deverá ser afeto a reservas livres.

Este dividendo corresponde a um *dividend yield* de 3,6%, baseado na cotação a 31 de dezembro de 2014 e num *payout ratio* de 58% do resultado direto líquido atribuível a acionistas.





Considerações Finais

e Glossário

SONAE



Considerações Finais e Glossário

CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS

O Conselho de Administração agradece ao Conselho Fiscal e ao Revisor Oficial de Contas pelos conselhos valiosos e por toda a colaboração prestada durante o ano de 2014. O Conselho de Administração expressa também a sua gratidão para com fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu contínuo envolvimento e pela confiança que demonstraram ao longo do ano.

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

Maia, 10 de março de 2015

O Conselho de Administração,

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente

Álvaro Carmona e Costa Portela, membro do Conselho de Administração

Álvaro Cuervo Garcia, membro do Conselho de Administração

Bernd Bothe, membro do Conselho de Administração

Christine Cross, membro do Conselho de Administração

Michel Marie Bon, membro do Conselho de Administração

José Neves Adelino, membro do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, membro da Comissão Executiva



GLOSSÁRIO

A

Área Bruta Locável (ABL)

Equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial.

Alavancagem de ativos (LTV) da Holding

Dívida líquida da holding/valor bruto do portefólio de investimentos da holding; valor bruto dos ativos, determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas.

Alavancagem de ativos (LTV) dos Centros Comerciais

Dívida líquida / (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento).

C

Capital investido líquido

Dívida líquida + Capital próprio.

CAPEX

Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.

D

Dívida financeira líquida

Dívida total líquida, excluindo suprimentos.

Dívida líquida

Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes excluindo, a participação de 2,14% na NOS, e outras aplicações de longo prazo.



E

EBIT (direto)	EBT direto - resultado financeiro.
EBITDA	<i>Underlying</i> EBITDA + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra, NOS e Geostar) + itens não recorrentes.
EBT (direto)	Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos.
Eliminações e ajustamentos	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados.
EoP	<i>End of Period</i> , valor relativo ao final do período em análise.

F

Fast – moving consumer goods (FMCG)	Bens de grande consumo.
Free Cash Flow (FCF)	EBITDA – CAPEX operacional – variação do fundo de maneio – investimentos financeiros – resultados financeiros – impostos.

G

Gearing (contabilístico)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capital próprio (EoP).
Gearing (valor de mercado)	Média dos quatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capitalização bolsista considerando a cotação de fecho da Sonae no último dia de cada trimestre.



**Investimento
técnico líquido**

Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários – depreciações e amortizações.



Liquidez

Caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes excluindo, a participação de 2,14% na NOS.



Margem EBITDA

EBITDA / volume de negócios.



Outros resultados

Dividendos.

**Outros
empréstimos**

Inclui obrigações, locação financeira e derivados.



P

Propriedades de investimento

Valor dos centros comerciais em operação detidos pela Sonae Sierra.

R

Resultado direto

Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos.

Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas de imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo goodwill) e (iv) provisões para ativos de risco. Adicionalmente e no que se refere ao portefólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no goodwill, (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados; (iv) resultados de avaliações com base na metodologia "mark-to-market" de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.

Resultado Indireto**Retorno do capital investido**
$$\text{EBIT (últimos 12 meses)} / \text{Capital investido líquido.}$$
Retorno do capital próprio
$$\text{Resultado líquido n (acionistas)} / \text{Capital próprio n-1 (acionistas).}$$
RGU

Unidade geradora de receita.



Underlying EBITDA

EBITDA recorrente dos negócios que consolidam pelo método de consolidação integral (Sonae MC, SR, RP e Gestão de Investimentos).



Vendas no universo comparável de lojas (LFL)

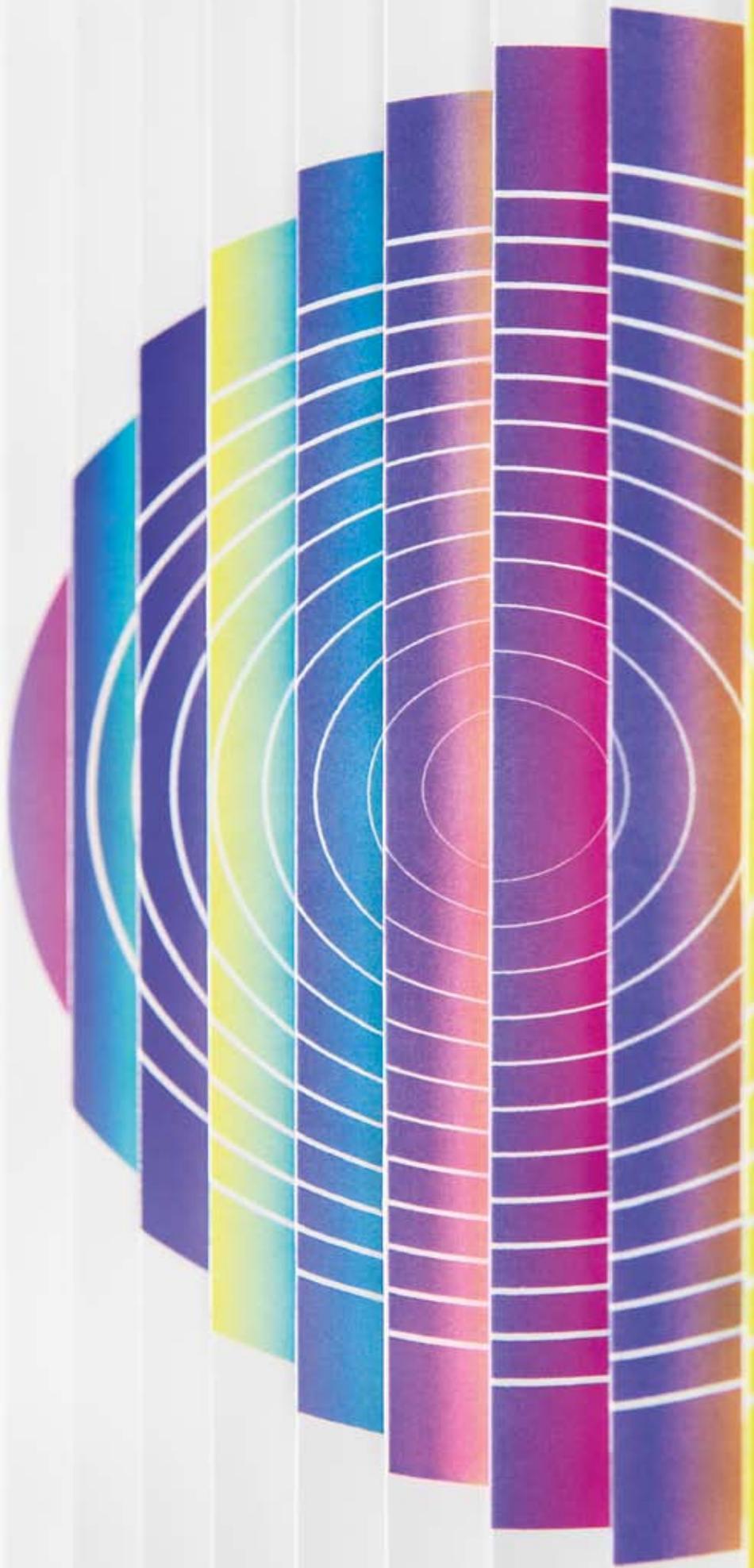
Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições, nos dois períodos. Exclui lojas abertas, fechadas ou sujeitas a obras de remodelação consideráveis num dos períodos.

Valor de ativo líquido (NAV)

Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses sem controlo + impostos diferidos passivos.

Valor de mercado (OMV)

Justo valor dos ativos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por entidades independentes internacionais.





Anexos

SONAE

Anexos

DECLARAÇÃO NOS TERMOS DO ARTIGO 245.º,
PARÁGRAFO 1, C) DO CÓDIGO DOS VALORES MOBILIÁRIOS

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

Maia, 10 de março 2015

O Conselho de Administração,

Belmiro de Azevedo, Presidente

Álvaro Carmona e Costa Portela, membro do Conselho de Administração

Álvaro Cuervo Garcia, membro do Conselho de Administração

Bernd Bothe, membro do Conselho de Administração

Christine Cross, membro do Conselho de Administração

Michel Marie Bon, membro do Conselho de Administração

José Neves Adelino, membro do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, membro da Comissão Executiva



ARTIGO 447.º DO CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS

E ARTIGO 14.º N.º 7 DO REGULAMENTO DA CMVM N.º 05/2008

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



	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						49.999.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23/01/14			75.537	2.580	
Obrigações Continente - 7 % - 2015						876.990
Compra	20/03/14	117.000	1,053			
Compra	21/03/14	90.000	1,053			
Compra	24/03/14	2.705	1,053			
Compra	27/03/14	99.500	1,053			
Compra	31/03/14	61.000	1,053			
Compra	01/04/14	5.000	1,053			
Compra	02/04/14	58.500	1,053			
Compra	04/04/14	10.000	1,053			
Compra	08/04/14	30.000	1,053			
Compra	09/04/14	55.000	1,053			
Compra	10/04/14	19.000	1,054			
Compra	11/04/14	21.468	1,054			
Compra	14/04/14	25.000	1,054			
Compra	15/04/14	65.000	1,054			
Compra	16/04/14	15.000	1,055			
Compra	21/04/14	202.817	1,059			
Álvaro Carmona e Costa Portela (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						125.934
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	24/01/14			5.000	2,580	



Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						770.426 (a)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02/05/14	507276	0,068			
Venda	31/12/14			500.000	1,033	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23/01/14			552.837	2,580	
Enxomil - SGPS, SA (10)						10.000 (b)
Obrigações Continente - 7 % - 2015						150.000 (c)
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Migracom, SGPS, SA (4)						1.999.996
Sonae, SGPS, SA (3)						928.184 (d)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	28/04/14	262.087	0,068			
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	03/07/14	177.567	0,061			
Michel Marie Bon (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						321.000
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**) (***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						204.678
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02/05/14	163.551	0,068			
Linhacom, SGPS, SA (6)						99.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23/01/14			40.566	2,580	(e)
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						0 (f)
Arlindo Dias Duarte Silva (*****)						
Obrigações Continente - 7 % - 2015						5.000 (g)



	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2014
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						200.100.000
Pareuro, BV (2)						5.583.100
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23/01/14			1.000	2,580	
(2) Pareuro, BV						
Sonae, SGPS, SA (3)						849.533.095
(3) Sonae, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)						5.560.746
Compra	24/03/14	1.885.000	1,325			
Compra	14/04/14	630.000	1,305			
Compra	15/04/14	465.000	1,296			
Compra	16/04/14	530.000	1,315			
Compra	17/04/14	450.000	1,333			
Venda	28/04/14			3.585.251	1,358	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	28/04/14			262.087	0,068	
Venda	05/05/14			62.198	1,358	
Compra	15/05/14	755.000	1,213			
Compra	16/05/14	1.532.973	1,211			
Compra	19/05/14	970.000	1,222			
Venda	19/05/14			11.509	1,238	
Compra	20/05/14	710.000	1,226			
Compra	21/05/14	750.000	1,247			
Compra	22/05/14	809.700	1,261			
Compra	23/05/14	535.393	1,274			
Venda	03/07/14			121.342	1,220	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	03/07/14			177.567	0,061	
Venda	24/07/14			236.434	1,169	
Venda	07/10/14			5.932	1,101	
Sonae Investments, BV (7)						2.894.000
Sontel, BV (8)						32.745
Sonaecom, SGPS, SA (9)						81.022.964
Compra	23/01/14	1.365.837	2,580			
Compra	24/01/14	88.297	2,580			
Compra	24/02/14	80.000	2,152			
Compra	25/02/14	205.412	2,123			
Compra	26/02/14	133.248	2,078			
Compra	27/02/14	100.000	2,045			
Compra	28/02/14	267.000	2,012			
Compra	03/03/14	70.000	1,964			

Compra	04/03/14	41.966	1,954		
Compra	05/03/14	20.620	1,963		
Compra	07/03/14	46.064	2,204		
Compra	13/03/14	34.500	2,296		
Compra	14/03/14	33.038	2,266		
Compra	17/03/14	9.291	2,258		
Compra	18/03/14	3.000	2,253		
Compra	19/03/14	26.000	2,280		
Compra	20/03/14	27.317	2,286		
Compra	21/03/14	31.483	2,287		
Compra	24/03/14	27.310	2,273		
Compra	25/03/14	1.000	2,260		
Compra	15/04/14	59.336	1,902		
Compra	16/04/14	179.685	1,990		
Compra	17/04/14	134.291	2,083		
Compra	22/04/14	76.332	2,182		
Compra	23/04/14	367.000	2,291		
Compra	24/04/14	325.132	2,287		
Compra	25/04/14	15.582	2,283		
Compra	28/04/14	145.104	2,291		
Compra	29/04/14	74.084	2,300		
Compra	30/04/14	23.213	2,300		
Compra	02/05/14	57.031	2,300		
Compra	05/05/14	75.417	2,300		
Compra	14/07/14	200.000	1,590		
(4) Migracom, SGPS, SA					
Sonae, SGPS, SA (3)					1.536.683
Venda	13/06/14		435.000	1,278	
Venda	17/06/14		500.000	1,257	
Venda	18/06/14		465.000	1,264	
Sonaecom, SGPS, SA (9)					0
Venda	23/01/14		387.342	2,580	
Imparfin, SGPS, SA (5)					150.000
(5) Imparfin, SGPS, SA					
Sonae, SGPS, SA (3)					4.105.280
Obrigações Continente - 7% - 2015					100.000
Compra	28/01/14	222.000	1,050		
Compra	09/04/14	411.000	1,050		
Venda	26/05/14		48.000	1,050	
Venda	29/07/14		30.000	1,047	
Venda	30/09/14		25.000	1,048	
Venda	19/11/14		300.000	1,033	
Venda	27/11/14		135.000	1,034	
(6) Linhacom, SGPS, SA					
Sonae, SGPS, SA (3)					439.314

Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	23/01/14			120.300	2,580	
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(7) Sonae Investments BV						
Sontel BV (8)						58.555
(8) Sontel BV						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						194.063.119
(9) Sonaecom SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)						2.249.955
Compra	20/03/14	920.000	1,317			
Compra	21/03/14	1.030.000	1,327			
Venda	28/03/14			646.614	1,333	
Compra	14/04/14	160.000	1,303			
Venda	17/04/14			696.641	1,298	
Venda	30/04/14			3.393	1,298	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	02/05/14			670.827	0,068	
Venda	05/05/14			5.794	1,298	
Venda	07/05/14			48.793	1,298	
Venda	09/05/14			14.586	1,298	
Compra	15/05/14	2.228.985	1,227			
Venda	30/05/14			2.382	1,294	
Sonaecom, SGPS, SA (ações próprias)						5.571.014
(10) Enxomil - SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						500.000
Compra	31/12/14	500.000	1,033			
Obrigações Continente - 7 % - 2015						400.000

(*) administrador da sociedade;

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

(*****) membro do conselho fiscal da sociedade;

(a) das quais 125.000 ações são detidas pelo cônjuge;

(b) detidas diretamente e indiretamente;

(c) detidas pelo cônjuge;

(d) das quais 530 ações são detidas por descendente a cargo;

(e) das quais 170 ações são detidas pelo cônjuge;

(f) Deixaram de ser imputadas 10.500 ações a Nuno Miguel Teixeira de Azevedo em virtude das mesmas serem detidas por descendente e ter cessado o fundamento legal de imputação de corrente da al. a) do nº 4 do Artº 248-B do CVM;

(g) detidas conjuntamente com o cônjuge.

PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS

Acionistas 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 Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º nº 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social	% Direitos de voto
Efanor Investimentos, SGPS, SA (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0442%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	849.533.095	42,4767%	42,7432%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor)	928.184	0,0464%	0,0466%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	204.678	0,0102%	0,0103%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	1.536.683	0,0768%	0,0771%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0221%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1.052.756.855	52,7377%	52,8443%
Banco BPI, SA			
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0114%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2385%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9369%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social			
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,5022%
Bestinver Gestión, S.A. SGIC			
Bestinver Bolsa, F.I.	26.842.197	1,3421%	1,3474%
Bestinfond, F.I.M.	24.648.288	1,2324%	1,2372%
Bestinver Hedge Value Fund Fil	11.556.421	0,5778%	0,5801%
Bestinver Global, FP	7.154.263	0,3577%	0,3591%
Bestvalue, FI	6.161.372	0,3081%	0,3093%
Soixa Sicav, SA	4.387.528	0,2194%	0,2202%
Bestinver Ahorro, Fondo de Pensiones	3.068.989	0,1534%	0,1541%
Bestinver Mixto, F.I.M.	2.398.104	0,1199%	0,1204%
Bestinver Sicav - Bestifund	3.234.455	0,1617%	0,1624%
Bestinver Sicav - Iberian	8.757.641	0,4379%	0,4396%
Bestinver Renta, F.I.M.	756.150	0,0378%	0,0380%
Bestinver Prevision, FP	216.988	0,0108%	0,0109%

Divalsa de Inversiones Sicav	154.747	0,0077%	0,0078%
Bestinver Empleo, FP	151.085	0,0076%	0,0076%
Linker Inversiones, Sicav	100.279	0,0050%	0,0050%
Bestinver Futuro EPSV	83.569	0,0042%	0,0042%
Bestinver Empleo III, Fonde de Pensiones	34.135	0,0017%	0,0017%
Bestinver Empleo II, FP	55.323	0,0028%	0,0028%
Total imputável à Bestinver Gestión, S.A. SGIC (III)	99.761.534	4,9881%	5,0076%
Norges Bank (Banco Central da Noruega)	40.100.985	2,0050%	2,0129%
Total imputável ao Norges Bank (Banco Central da Noruega)	40.100.985	2,0050%	2,0129%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2014;

Calculadas com base na totalidade do capital social, nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários;

(I) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do nº 1 do artigo 20º e do nº 1 do artigo 21º ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto detém cerca de 99% do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina integralmente a Pareuro BV;

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

(III) total dos direitos de voto imputáveis à Bestinver Gestión, SA SGIC, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários.

ARTIGO 448.º DO CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS

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



Número de ações detidas por acionistas com mais de 10%, 33% e 50% do capital social da Sonae - SGPS, SA:	
Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae, SGPS, SA	200.100.000
Pareuro, BV	5.583.100
Pareuro, BV	
Sonae, SGPS, SA	849.533.095

