SONAE RELATO FINANCEIRO '16

RELATÓRIO DE GESTÃO

SONAE

IMPROVING LIFE

Na Sonae, cada dia é um novo começo para novas oportunidades, novos desafios e novos triunfos.

ÍNDICE

VISÃO GERAL DA SONAE 5

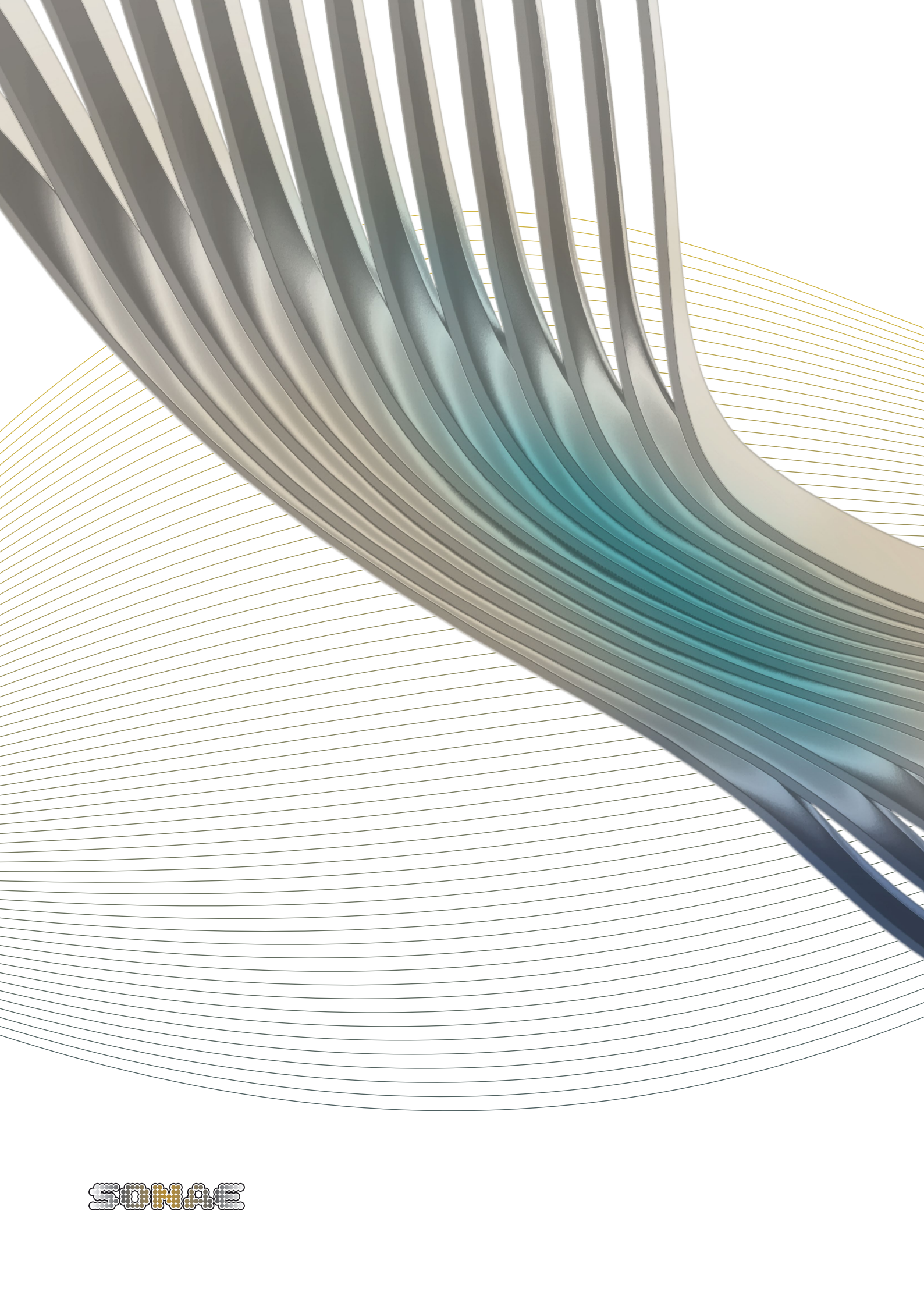
O GRUPO SONAE 15

DESEMPENHO DO PORTEFÓLIO 51

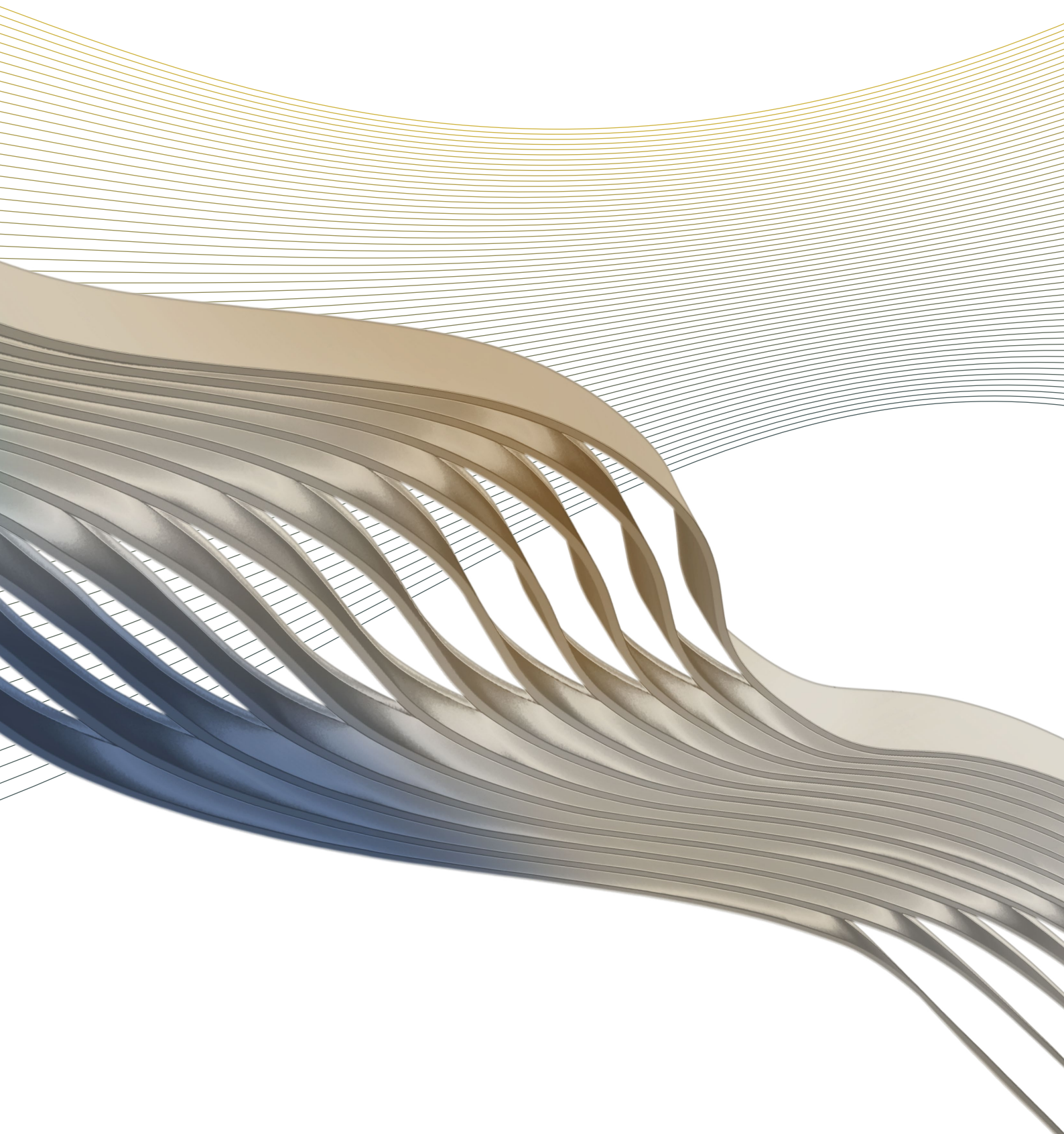
CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS 81

GLOSSÁRIO 85

ANEXOS 93



VISÃO GERAL DA SONAE

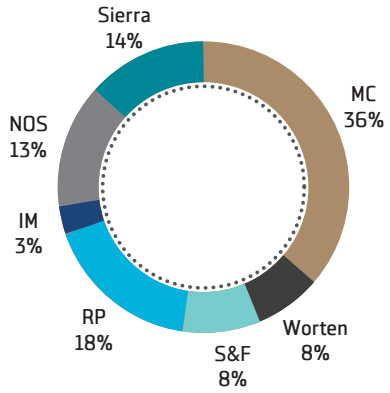


VISÃO GERAL DA SONAE

Os nossos números em 2016

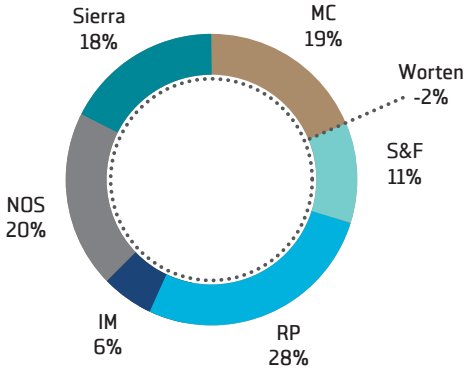
Enterprise Value

Partição



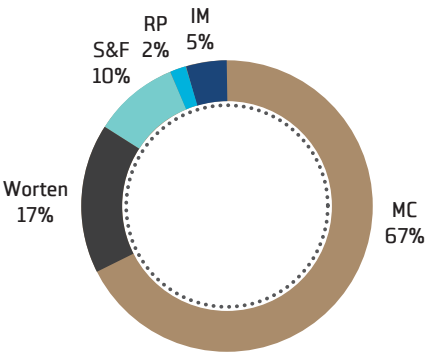
Capital Investido

Partição



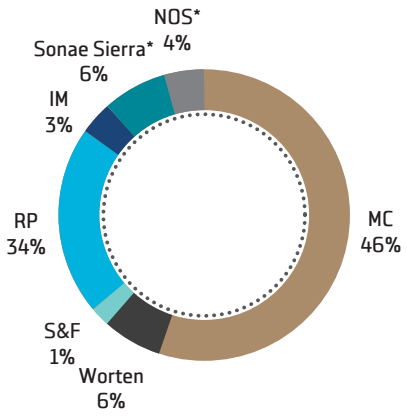
Volume de Negócios

Partição



EBITDA

Partição



* Método de Equivalência Patrimonial

Evolução do Volume de Negócios (M€)

Evolução do EBITDA (M€)

O mundo Sonae

89
PAÍSES

Europa

Alemanha
Arménia
Áustria
Azerbaijão
Bélgica
Cazaquistão
Chipre
Croácia
Dinamarca
Eslováquia
Eslovénia
Espanha
Estónia
Finlândia
França
Geórgia
Grécia
Holanda
Hungria
Itália
Letónia
Luxemburgo
Polónia
Portugal
Reino Unido
República Checa
República da Irlanda
Roménia
Rússia
Sérvia
Suíça
Turquia
Ucrânia

Ásia

Arábia Saudita
Bahrein
Bangladesh
Birmânia
Camboja
China
EAU
Filipinas
Índia
Indonésia
Iraque
Israel
Japão
Kuwait
Líbano
Malásia
Paquistão
Qatar
República da Coreia
Singapura
Tailândia
Taiwan
Vietname

América

Argentina
Bahamas
Brasil
Canadá
Chile
Colômbia
Equador
EUA
Guatemala
Ilhas Caimão
Martinica
México
Nicarágua
Peru
Porto Rico
República Dominicana
Trindade e Tobago
Venezuela

África

África do Sul
Angola
Argélia
Cabo Verde
Egipto
Gana
Líbia
Marrocos
Moçambique
Nigéria
Quénia
Tanzânia
Tunísia

Oceânia

Austrália
Nova Zelândia

Prémios e reconhecimentos

O prémio *Kaizen Institute award* reconhece a adoção de metodologias de melhoria contínua como fator estratégico. Paulo Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae foi o primeiro a receber este reconhecimento, atribuído a título individual. A Sonae SR foi igualmente premiada.

O CDP foca-se em consciencializar as empresas relativamente ao tema da pegada ambiental. A Sonae é um dos líderes Ibéricos a ser reconhecido pelo Índice CDP e a atingir a classificação *Leadership* A – como resultado da sua política de reporte ambiental.

Os *Stevie Awards* reconhecem as melhores práticas, os melhores profissionais e o sucesso de organizações de todo o mundo. O novo *website* da Sonae foi distinguido na categoria *Best Overall Web Design*.

Os *European Excellence Awards* premeiam os melhores projetos na área da Comunicação e das Relações Públicas. A Sonae recebeu este prémio na categoria *External Publication* pelo seu pioneiro "*Retail Book of Innovation'15*".

O Prémio Excelência – Inovação no Retalho reconhece abordagens inovadoras ao negócio, no setor português de retalho. A Sonae foi galardoada com 4 prémios (Continente, Zippy, MO e note!).

Os *Portugal Digital Awards* distinguem individualidades ou projetos inovadores e distintos que se destacam no âmbito da transformação digital. A Worten e a BIT obtiveram esta distinção.

2016 PORTUGAL DIGITAL AWARDS

Os *Vertex Awards* são os únicos prémios à escala global dedicados exclusivamente à arte do design de embalagens de marcas privadas. A Sonae obteve 7 prémios em 2016.

VERTEX AWARDS
INTERNATIONAL RETAIL BRAND DESIGN COMPETITION

O *CIO of the Year by CIONET* reconhece a excelência na gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação como alavanca para o sucesso sustentável. David Alves, CIO da Sonae foi distinguido com este prémio.

CIO OF THE YEAR 2016

Sonae – Várias marcas, mas a mesma Cultura de Sucesso

Os nossos clientes são o nosso sucesso. O seu reconhecimento é essencial para nós e representa o nosso compromisso e responsabilidade para nos superarmos todos os dias.

15 Prémios
Escolha do Consumidor

2 Prémios
Portugal Superbrands

6 Prémios
Marca de Confiança

146.497 auditorias de qualidade
(79.313 internas e 67.184 externas) a fornecedores de todo o mundo

109.927 sugestões e reclamações
recebidas e analisadas

Um dos maiores empregadores em Portugal

44,4 milhares de colaboradores
a partilhar um objetivo comum

Mais de 1 milhão de horas
de formação especializada

Um dos Líderes Ibéricos
a ser reconhecido pelo Índice CDP

Leadership A- atribuído devido à nossa política ambiental

Emissões de CO_2 a diminuir cerca de 13% face a 2015

16 projetos inovadores

distinguidos internamente pela sua contribuição significativa para a atividade

176 prémios externos

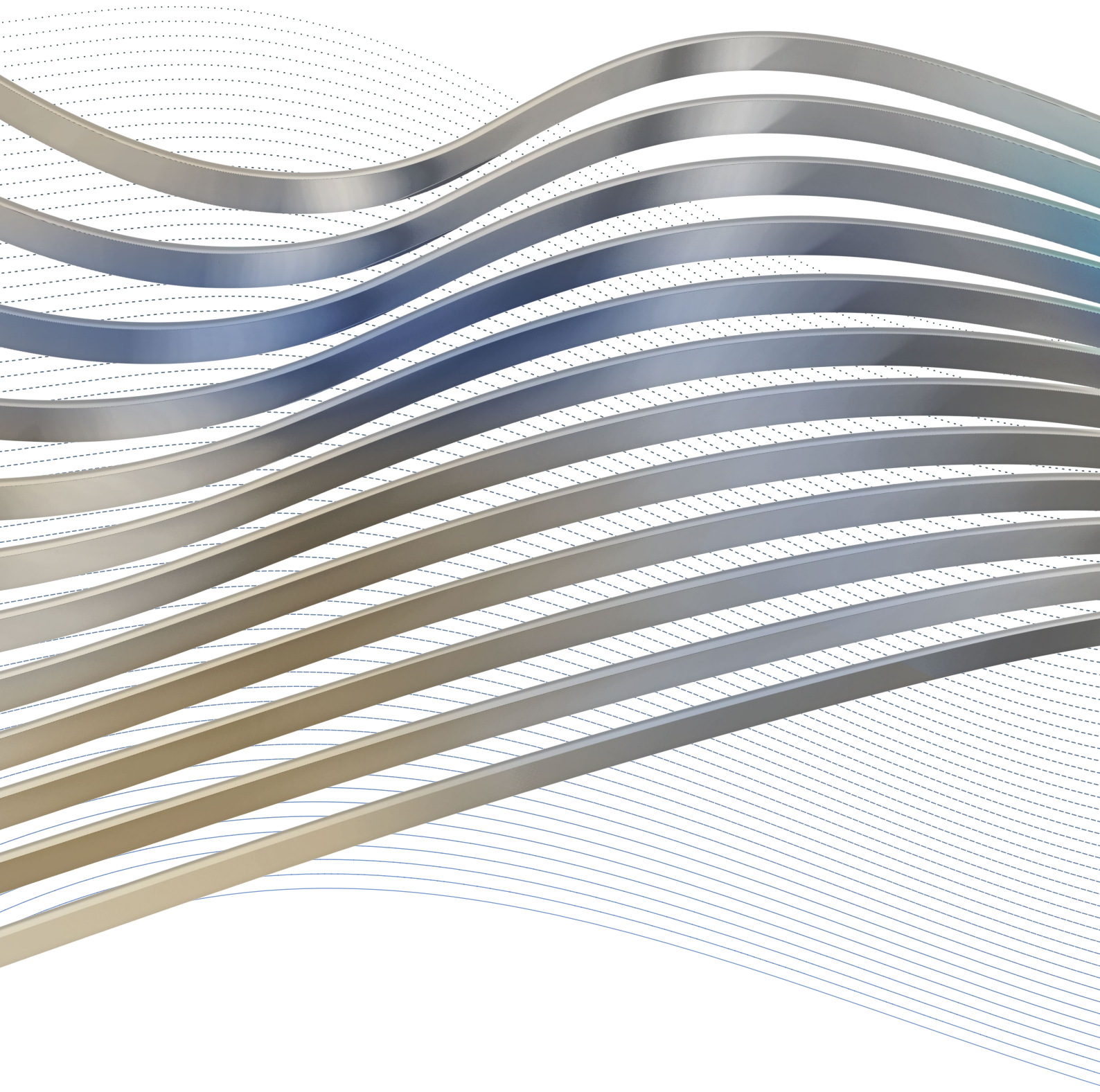
confirmam o nosso compromisso total com a qualidade e o sucesso sustentável

€10 M em apoio comunitário

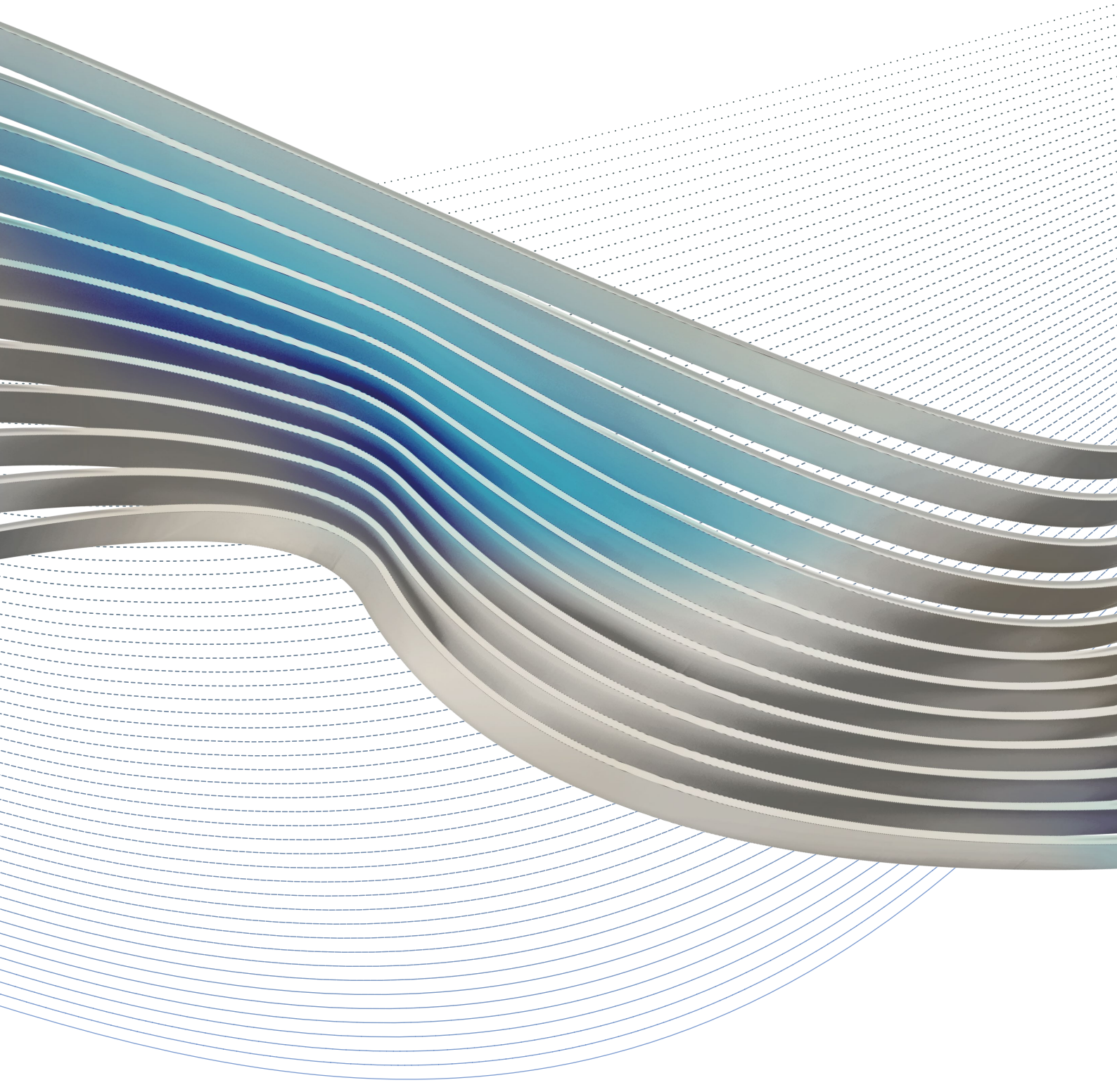
a causas sociais, humanas e culturais

1.393 instituições apoiadas

5.988 horas de trabalho voluntário para ajudar a comunidade

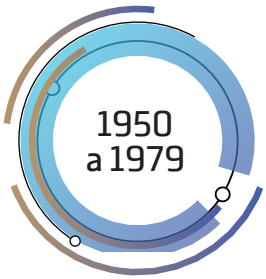


O GRUPO SONAE



O GRUPO SONAE

A nossa história

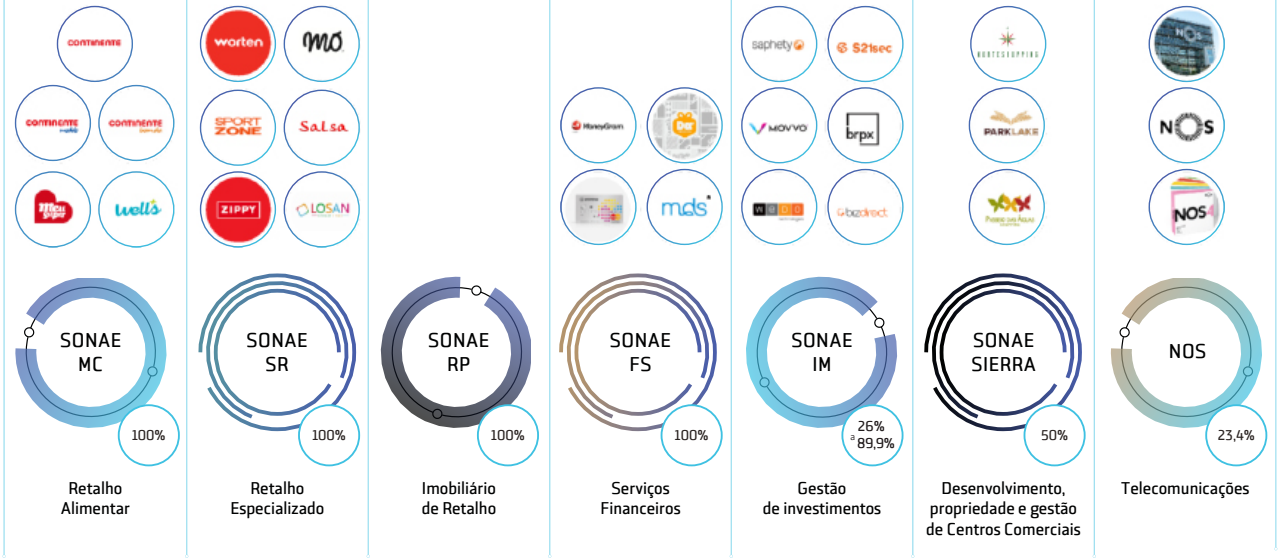


	1950 a 1979	1980 a 1989	1990 a 1999
Mercado de Capitais		• Lançamento da Sonae no **Mercado de Capitais** (1983) • **7 IPOs** para: Continente, Agloma, Ibersol, Selfrio, Robótica, Viacentro e Publimeios (1987)	• **Aquisição de uma participação maioritária na Tafisa** (aglomerados de madeira) (1993)
M&A/ Alienações	• **Aquisição da NOVOPAN** (1971)	• **Aquisição da STAR** (agência de viagens) (1989)	• **Abertura do Colombo,** o maior Centro Comercial da Península Ibérica (1997) • **Lançamento da Optimus** (1998 - operador da telecomunicações)
Aberturas		• **Abertura do primeiro Hipermercado** in Portugal: Continente (1985 - Matosinhos) • **Abertura do Sheraton Palácio Hotel** (1986) (actualmente Porto Palácio Hotel) • **Abertura dos dois primeiros centros comerciais** construídos e geridos pela Sonae (1989 - Portimão e Albufeira)	
Atividade da Holding	• **Fundação da Sonae** - Sociedade Nacional de Estratificados (18 de Agosto 1959) • **Contratação de Belmiro de Azevedo** (1965)		• Criação da **Sonae Turismo** (1994) • **Parceria** entre **Sonae Sierra** e a **Grosvenor** (1997)

	2000 a 2006	2007 a 2009	2010 a 2012
Mercado de Capitais	• **Saída de bolsa da Sonae Sierra** (2001) • **Spin-off da Sonae Indústria** (2005) • **OPA da Sonaecom sobre PT e PT Multimédia** (2006)	• **Spin-off da Sonae Capital** (2007)	
M&A/ Alienações	• **Parceria** entre **MDS** (Companhia de seguros) e **Cooper Gay** (Corretora de seguros) (2004) • **Venda da Sonae Distribuição Brasil** ao grupo Wal-Mart (2005) • **Venda da Enabler**, pela Sonaecom (2006)	• **Aquisição da Carrefour Portugal** (2007) • **Venda de 49,9% do capital da MDS** ao grupo Suzano (2009)	
Aberturas			• **Aceleração da expansão internacional** de diversas marcas da Sonae (2010) (Zippy, Worten, Sport Zone, Berg, Deeply, ...)
Atividade da Holding		• **Paulo Azevedo eleito CEO da Sonae** (2007)	• **Lançamento da nova identidade corporativa** (2010) • **Lançamento das "Obrigações Continente"**, uma emissão de €200 M em obrigações disponíveis através de uma Oferta Pública de Subscrição a investidores de retalho.

	2013 a 2015	2016
Mercado de Capitais	• **Sonaecom lança uma OPA para a aquisição de um máximo de 24,16% do seu capital social**. O nível de aceitação atinge 62%, correspondente a aprox. 55 M de acções da Sonaecom (2014)	• Renovação do ***Cash settled equity swap***
M&A/ Alienações	• **Fusão entre a Zon e a Optimus** e criação da marca **NOS** (2013) • **Sonae SR** adquire a **Losan,** uma empresa especializada em *wholesale* de vestuário de criança com uma forte presença internacional (2015) • **Sonae** vende **GeoStar** (2015) • **Sonae IM** prossegue a sua estratégia de gestão ativa do portefólio: vende a **Mainroad** à NOS, adquire 60% do capital da **S21Sec** e investe na **Movvo**	• **Sonae SR** adquire 50% do capital **Salsa** • Acordo para aquisição de participação de 51% na **Go Well** • Aquisição de **2 lojas de retalho alimentar** em **Moçambique** • **Quatro** transações de ***Sale and Leaseback***
Aberturas		• **Sonae Sierra** abre o centro comercial **ParkLake** em Bucareste • **Sonae MC** abre o primeiro **supermercado especializado em alimentação saudável**
Atividade da Holding	• Lançamento de **obrigações convertíveis** no montante de €210,5 M com maturidade em 2019 (2014) • **Paulo Azevedo eleito Chairman e Co-CEO da Sonae. Ângelo Paupério eleito Co-CEO** (2015)	• Emissão de um **empréstimo obrigacionista** no montante de **€60 M,** com maturidade de 7 anos • **Aquisição e Amortização de 600 obrigações** no montante de **€60 M**

Estrutura do portefólio



CONSOLIDAÇÃO INTEGRAL

*a ser integrada em 2017

MÉTODO DE EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

Acredito que temos vindo a demonstrar a nossa capacidade para suportar condições de mercado muito adversas e enfrentar batalhas concorrenciais ferozes, tendo sempre em consideração a sustentabilidade e a rentabilidade da nossa empresa a longo prazo.

Como seria, talvez, previsível, a incerteza política constituiu o mais recente desenvolvimento de uma série de acontecimentos mundiais preocupantes de âmbito financeiro, económico, ambiental e de segurança, que afetam a sociedade. Naturalmente, estamos preocupados com as possíveis consequências daí advindas e tentamos antecipar os potenciais impactos sociais e empresariais, em todos os mercados onde operamos. No entanto, e apesar de estes riscos não poderem, de forma alguma, ser subestimados, a capacidade de resiliência e de adaptação da Sonae deixa-nos um pouco mais tranquilos. A forte cultura corporativa e a abordagem ética nos negócios têm, igualmente, sido características que nos distinguem.

O nosso foco no longo-prazo, na inovação e na sustentabilidade ajudaram-nos a atravessar uma das piores crises económicas do sul da Europa e emergir da mesma com uma empresa mais forte e com novas perspetivas - mantendo-nos, sempre, a uma distância muito salutar face aos diversos escândalos políticos e empresariais que assolaram o passado recente.

Mantivemo-nos fiéis aos nossos valores e convicções, trabalhámos arduamente e continuámos a investir no nosso futuro. O ano de 2016 foi particularmente gratificante, conseguimos aliar o crescimento do volume de negócios (de 7,2%) ao desempenho positivo da rentabilidade e solidez financeira dos últimos anos.

A Península Ibérica, podemos dizer com justiça, ultrapassou as modestas expectativas na maioria das previsões económicas, contribuindo significativamente para o nosso crescimento. É importante realçar que tanto Espanha, como Portugal conseguiram apresentar soluções governativas relativamente estáveis, em circunstâncias aparentemente difíceis. No entanto, o facto de esta estabilidade ter sido parcialmente alcançada em detrimento da resolução de problemas estruturais deixa, evidentemente, as economias ibéricas vulneráveis no futuro próximo.

O desempenho consolidado foi robusto, com crescimento do volume de negócios, EBITDA, resultados diretos e indiretos e redução da dívida líquida, apoiado em evoluções positivas em todas as unidades de negócio. Realçamos o facto de este desempenho ter sido alcançado num ano de forte investimento, tanto na defesa da nossa posição de liderança nos principais mercados, como na inovação e na internacionalização.

A Sonae MC foi particularmente bem-sucedida no aumento da sua já significativa proposta de valor para o cliente e no acelerar da expansão dos formatos de menor dimensão em áreas onde detinha quotas de mercado menos significativas, resultando no crescimento do volume de negócios quer no universo de lojas comparáveis, quer através da abertura de novas lojas. Tal desempenho só foi possível graças à excelência da equipa, que envidou todos os esforços na procura e implementação de melhorias num conjunto diverso de dimensões. Simultaneamente, a Sonae MC progrediu de forma significativa na preparação de duas novas avenidas de crescimento – Saúde & Bem-Estar e Internacionalização – nas quais esperamos vir a apresentar resultados relevantes em 2017.

A Sonae SR reorganizou-se, criando duas divisões – Worten e *Sports and Fashion*. Este maior nível de especialização evidencia já sinais de maior foco e motivação. Ambas as divisões contribuíram para o crescimento do volume de negócios e do EBITDA. A Worten continuou a desenvolver a sua estratégia omnicanal e de melhoria da proposta de valor,

lançando novos sites, renovando a marca e continuando a expandir os novos conceitos de loja. A divisão de *Sports and Fashion* continuou o desenvolvimento da sua gama de produtos e da rede de lojas com o objetivo de alcançar maior rentabilidade nos negócios do portefólio original, ao mesmo tempo que desenvolve um conceito de "House of Banners" onde integra novas aquisições e parcerias, com um alcance internacional crescente.

A Sonae Sierra continuou a sua estratégia bem-sucedida de afirmação como *player* integrado na área de desenvolvimento e gestão de imóveis de retalho, quer detidos, quer de terceiros, na Europa, na América do Sul, no Norte de África e no Médio Oriente. Estamos particularmente satisfeitos com o aumento significativo do número de clientes e de parceiros na área dos serviços e nos investimentos. A abertura do Centro Comercial ParkLake, em Bucareste, foi também uma demonstração da excelência das nossas capacidades inovadoras no desenvolvimento de projetos, pelo que recebemos com orgulho o Prémio CIJ 2016 – *Best Retail Development & Developer of the year.*

A NOS continuou a crescer em volume de negócios e rentabilidade, gerindo com sucesso a batalha pelos conteúdos de desporto *premium*, continuando a liderar o mercado em convergência, inovação de produto e qualidade de serviço.

O ano de 2016 não foi apenas um ano de bom desempenho financeiro. Continuámos a aumentar e a desenvolver a nossa equipa, a apoiar as comunidades locais, a melhorar os índices de Saúde e Segurança no trabalho, a controlar o consumo de energia e água e a reduzir as emissões de CO_2. Não é fácil destacar um dos 176 prémios e distinções que recebemos durante o ano, mas, correndo o risco de ser injusto, gostaria de mencionar duas conquistas:

- O *MBA Employer Award da AAMBA*, que selecionou a Sonae como a melhor empresa do mundo na integração e desenvolvimento de alunos de MBA;
- A redução de 13% das nossas emissões de carbono - apesar da expansão significativa da atividade -, resultante do compromisso que assumimos publicamente no ano passado com a assinatura da iniciativa "Paris Pledge" e que representa uma aceleração muito concreta dos nossos progressos no desempenho ambiental.

Ao longo dos últimos anos, e em particular em 2016, acredito que temos vindo a demonstrar a nossa capacidade para suportar condições de mercado muito adversas e enfrentar batalhas concorrenciais ferozes, tendo sempre em consideração a sustentabilidade e a rentabilidade da nossa empresa a longo prazo.

Confiamos que tal demonstração será cada vez mais visível e que os nossos acionistas serão recompensados em conformidade.

Estou extremamente grato a todas as nossas equipas e parceiros pelos esforços, energia, criatividade e resiliência que evidenciaram.

Olhando para o futuro, estamos empenhados em desenvolver o nosso portefólio, com base nos nossos três pilares estratégicos, e os nossos planos são, como sempre, produzir valor económico de exceção, e ao mesmo tempo:

Improve our Work (Melhorar o nosso Trabalho)
Improve our People (Melhorar as nossas Pessoas)
and Improve our Planet (Melhorar o nosso Planeta)

Paulo Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO

Estratégia corporativa

Missão

Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

À nossa maneira

Somos um grupo multinacional com raízes sólidas e uma ambição de progresso permanente. A nossa cultura, a nossa maneira de ser e de estar nos negócios é o elo que nos mantém unidos e nos torna especiais, em qualquer negócio ou geografia.
Os valores que partilhamos, que estão na nossa origem e no nosso ADN, são um legado para o futuro e para a forma como criamos valor económico de longo prazo.
Encaramos cada dia como um novo começo para novas oportunidades, novos desafios e novos triunfos.
.

Valores da Sonae

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Pilares estratégicos da Sonae

CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DE TRÊS PILARES ESTRATÉGICOS

Trabalhamos de forma continuada no sentido de reforçar as nossas posições competitivas mais robustas e explorar novas oportunidades de negócio que alavaquem as nossas competências e base de ativos excecionais, como forma de ampliar o nosso portefólio de opções fr crescimento futuro.

A internacionalização continua a ser a nossa principal alavanca de crescimento futuro e iremos continuar a alocar recursos nesse sentido, uma vez que temos a oportunidade de alargar a nossa presença internacional e de reforçar o status da Sonae como uma empresa multinacional.

Continuaremos a manter elevados níveis de flexibilidade na procura de diferentes modelos de negócio (desde expansão orgânica a *wholesale*, franquias e prestação de serviços) e diferentes estilos de investimento (incluindo participações maioritárias, mas também *joint-ventures* e participações minoritárias).

Reforçar e alavancar os nossos ativos e competências-chave

O reforço das nossas posições competitivas mais fortes é uma condição-chave para a nossa sustentabilidade a longo prazo. Este pilar é o alicerce da nossa estratégia de crescimento, e onde concentramos as nossas competências e ativos principais. Continuaremos a explorar novas oportunidades de negócio que alavanquem a nossa base excecional de ativos em Portugal, como forma de aumentar o nosso portefólio com opções para o crescimento futuro. Apresentamos de seguida alguns exemplos da aplicação deste pilar estratégico.

Restaurantes Go Natural – Um investimento estratégico para a Sonae MC

Enquanto líder do mercado alimentar, a Sonae MC está numa posição privilegiada para antecipar as tendências de mercado e investir rápida e estrategicamente. Com base no conhecimento que possui no retalho alimentar, a Sonae MC tem aumentando significativamente a sua presença neste segmento.

A Go Natural é uma marca de referência no setor do estilo de vida saudável, que detém 22 restaurantes de alimentação saudável no país, tipicamente localizados em Centros Comerciais, numa variedade de formatos, tais como o grab & go, sushibar, made to order e pequenos-almoços.

Esta operação (com conclusão prevista para 2017) enquadra-se na estratégia da Sonae MC de aposta na área da saúde e do bem-estar, nomeadamente na alimentação saudável, respondendo à crescente procura, por parte dos consumidores, de propostas que promovam um estilo de vida saudável e contribuam para uma melhoria da qualidade de vida.

A operação reforça, também, a posição de mercado da Sonae MC como especialista em bem-estar e reforça o seu investimento em soluções adaptadas a um estilo de vida saudável.

"A Go Natural é uma marca reconhecida no mercado pela oferta distintiva na área da alimentação saudável, estando alinhada com a nossa estratégia de promoção de hábitos de vida saudável. Em parceria com os atuais acionistas, vamos potenciar as suas mais-valias e promover novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento."

Luís Moutinho | CEO da Sonae MC

Go Natural – Sonae MC abre o primeiro supermercado inteiramente dedicado à alimentação saudável

A Sonae MC lançou, no final de 2016 o seu primeiro supermercado especializado num estilo de vida saudável, sob a marca Go Natural.

O primeiro supermercado Go Natural abriu em Lisboa, com uma área de venda de cerca de 350 m^2, introduzindo um conceito abrangente e articulado que visa criar um ambiente orgânico e natural. Este espaço inclui um restaurante Go Natural, com um ambiente confortável de design apelativo, onde os clientes podem experimentar sumos nutricionais, sopas, saladas, massas, sushi, para além de pratos quentes e um salad bar que permite criar a sua própria salada.

No supermercado, os clientes encontram um leque alargado de produtos saudáveis, biológicos e dietéticos, alimentos adequados a pessoas com restrições e intolerâncias alimentares, bem como suplementos, vitaminas e nutrição desportiva, com uma vasta gama de produtos disponíveis ao melhor preço.

"A Sonae MC está empenhada em democratizar o acesso dos consumidores a produtos saudáveis e biológicos e a alimentos com características nutricionais especiais a preços atrativos. O lançamento dos supermercados Go Natural é um importante

passo nesta estratégia, pois permite-nos oferecer aos clientes uma experiência de compra e um serviço distintivo, reforçando a nossa crescente especialização na área da alimentação saudável. Adicionalmente, os clientes poderão também beneficiar de uma forte dinâmica promocional com diversos descontos diretos e também descontos no Cartão Continente."
Inês Valadas | Administradora da Sonae MC

Plano Saúde Well's – Sonae MC reforça o posicionamento na área da saúde

O lançamento do Plano de Saúde Well's está em sintonia com o esforço da Sonae MC em reforçar e alavancar os seus principais ativos e competências, reforçando a oferta de valor do Cartão Continente e proporcionando serviços de saúde a uma parte significativa da população portuguesa.
A preocupação da Well's pela saúde e bem-estar esteve na origem do Plano de Saúde Well's, que visa facilitar o acesso a serviços médicos privados. Este Plano reforça o posicionamento da Well's na área da saúde e pretende facilitar o acesso aos serviços de saúde privados, aos mais de cinco milhões de portugueses que não dispõem de seguros ou planos de saúde ou acesso a subsistemas.
Esta solução está acessível a todos os titulares do Cartão Continente e respetivo agregado familiar, e estima-se que a sua utilização permita às famílias portuguesas uma poupança anual de mais de €15 M em serviços médicos, permitindo acumular um desconto adicional de 15% no Cartão Continente.
Para aceder a este plano, basta que os interessados possuam um Cartão Continente e tenham feito, em média, €50 de compras por mês nos últimos seis meses. "O Plano de Saúde Well's é para si, para a sua família, para todos."
"Todos os portugueses podem usufruir e beneficiar deste plano. Pretendemos democratizar o acesso à saúde privada de forma transversal, ao proporcionarmos aos nossos clientes preços acessíveis em consultas, exames, pequenas cirurgias e outros serviços médicos. É nossa convicção que o Plano de Saúde Well's vem acrescentar valor a todos os portugueses, em especial aos 53% que não dispõem de uma outra solução."
Inês Valadas | Administradora da Sonae MC

RESUMO PLANO DE SAÚDE WELL'S

- 5,6 milhões de portugueses não possuem qualquer seguro ou plano de saúde.
- Em parceria com a AdvanceCare, o Plano permite uma poupança média de 40% sobre o valor real da consulta ou exame.
- Sem custos de adesão ou mensalidades, sem limites de utilização ou períodos de carência, sem constrangimentos de idade e sem exclusão de doenças pré-existentes.

Fornece acesso a Consultas de Clínica Geral e de Especialidade, Medicina Dentária, Exames e Análises, Parto e Pequenas Cirurgias, Consultas de Urgência e ao Domicílio (24h/dia), Fisioterapia, Psicologia ou Nutrição.

Cartão Universo – Aumentar a fidelização dos clientes

Lançado em outubro de 2015 com o claro objetivo de se tornar um dos principais players em métodos de pagamento domésticos em Portugal, o Cartão Universo atingiu mais de 400 mil clientes no final de 2016, superando as melhores expectativas da Sonae FS.

O Cartão Universo é um exemplo da capacidade da Sonae em reforçar a sua já forte posição competitiva, uma vez que reforça a proposta de valor do cartão de fidelização Continente através da combinação de um meio de pagamento com uma plataforma de descontos. O sucesso anterior com programas de fidelização serviu para alavancar o lançamento do Cartão Universo, permitindo-lhe estabelecer-se como uma plataforma de sucesso em descontos e pagamentos para as famílias portuguesas, integrando as lojas da Sonae e a crescente rede de parceiros do programa Continente e todas as vantagens de um cartão MasterCard de utilização universal, sem anuidade.

"Em cerca de um ano, conseguimos chegar a 400 mil clientes, um número que naturalmente nos satisfaz e que confirma a extrema utilidade de uma solução única e inovadora no mercado nacional. O Cartão Universo veio reforçar o firme compromisso da Sonae de estar ao lado dos portugueses em todos os momentos, proporcionando-lhes poupanças efetivas e uma melhor gestão dos seus orçamentos familiares. É nossa ambição continuar a levar os benefícios do Cartão Universo a um crescente número de famílias em Portugal."

Carlos Braziel David | COO da Sonae FS

Worten – Experiência de compra omnicanal

Num mercado em constante evolução, mudanças tecnológicas contínuas e concorrência feroz, a Worten está continuamente em evolução e adaptação, criando uma dinâmica única e tornando-se numa referência para os seus clientes. Com base na sua estratégia omnicanal, a Worten compromete-se a oferecer ao cliente diversidade e conveniência a preços acessíveis, integrando as suas funcionalidades de compras *online* na sua rede de lojas. É cada vez mais comum um cliente escolher e comprar tranquilamente, em Worten.pt e, depois, levantar a encomenda na loja que mais próxima de si.

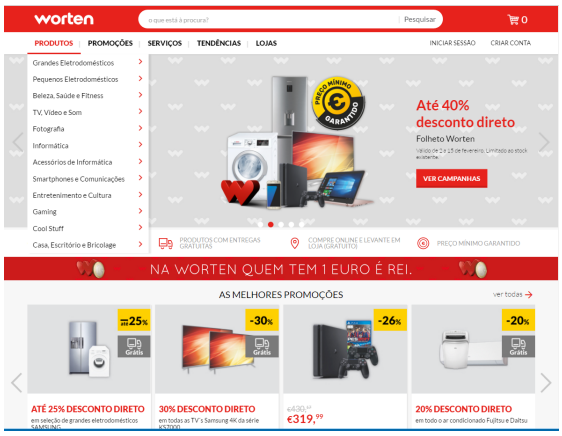
"Queremos deixar muito claro que a Worten encontra tudo o que o cliente procura, mesmo que não exista na loja. Lidamos com um cliente mais exigente e conhecedor, que tem acesso a informação sobre uma variedade enorme de artigos; é, pois, natural que a sua expectativa seja a de ter um acesso claro a essa variedade. Mesmo sem *stock* nas lojas, a Worten garante a encomenda do artigo que o cliente pretende, com a mais-valia de entregá-lo onde este quiser, seja em casa, no local de trabalho ou na loja Worten que escolher."

Inês Drummond Borges | Diretora de Marketing da Worten

Worten – A experiência *online*

O site da Worten assume um papel central na sua estratégia omnicanal. Assim sendo, a Worten deu um passo em frente com a introdução de um novo website, mais inovador e intuitivo, que incorpora as mais modernas práticas de *e-commerce*, sendo 100% responsivo (construção única para *desktop*, portátil, *tablet* ou *smartphone*), com suaves efeitos de interação, um uso intuitivo e navegação fluída. O seu visual renovado e as suas novas funcionalidades tornam-no mais apelativo, refletindo, em última análise, a inovação e o dinamismo próprios da marca Worten. Mais flexível e eficiente, o novo site dá, também, destaque a mais categorias de produtos e apresenta novos simuladores e comparadores de artigos, para facilitar o processo de compra – seja *online* ou através da opção de reserva em loja.

O *site* foi, inicialmente, introduzido no mercado espanhol e lançado em novembro de 2016 no mercado português, com um impacto impressionante.



Sonae Sierra – Reconhecimento de excelência na gestão de Centros Comerciais

A Sonae Sierra tem desenvolvido o seu portefólio de projetos através da expansão da componente de prestação de serviços. A presença internacional da empresa e a vasta experiência no desenvolvimento e gestão de Centros Comerciais criam um perfil único que permite à Sonae Sierra entrar em qualquer projeto de Centro Comercial, em qualquer fase de desenvolvimento ou gestão, oferecendo sempre vantagens e conhecimentos únicos.

Em 2016, a Sonae Sierra assinou com a Marjane um contrato de prestação de serviços de comercialização, relativo ao Centro Comercial Tachefine (Casablanca). Com este novo contrato, a Sonae Sierra passa a prestar serviços especializados a nove centros comerciais em Marrocos. Em simultâneo, a Sonae Sierra continua o desenvolvimento do Centro Comercial Zenata.

"Marrocos é um mercado estratégico para a Sonae Sierra à escala internacional. O país é um mercado importante com elevado potencial de desenvolvimento e possui uma classe média que oferece oportunidades diversas a empresas com atividades, de alguma forma, relacionadas com o consumo. O nosso crescimento na prestação de serviços a terceiros e a confiança na nossa capacidade de gestão permitiram-nos apostar no Centro Comercial Zenata, o nosso primeiro projeto de desenvolvimento com capital próprio. Não obstante, com este novo contrato, a Sonae Sierra continua a crescer na área dos serviços a terceiros."

Alberto Bravo | Diretor da área de Gestão de Centros Comerciais da Sonae Sierra para a Europa de Leste e Norte de África

Centro Comercial Tachefine, Casablanca.

InovRetail – Expansão do portefólio de *retail intelligence* na Sonae IM

A Sonae IM tornou-se acionista de referência da *start-up* InovRetail, uma empresa cujo principal negócio é o desenvolvimento de ferramentas analíticas avançadas, focadas em apoiar retalhistas na tomada de decisão e melhorar o seu desempenho. As soluções desenvolvidas pela InovRetail permitem aos retalhistas ajustar a oferta e aumentar as suas vendas com base em dados analíticos, dado que possibilitam fazer previsões com elevados níveis de fiabilidade.

Adicionalmente, permitem também gerar novas oportunidades para melhorar a experiência do cliente em loja. Estas soluções estão já implementadas em retalhistas de referência nas áreas de desporto, eletrónica, moda, alimentar, entre outras, representando mais de 500 lojas.

A entrada da Sonae IM irá permitir tornar a InovRetail numa empresa tecnológica de referência para os retalhistas a nível global e permite à Sonae IM fomentar as suas opções de crescimento futuro, desenvolvendo ainda mais o seu portefólio em torno da tecnologia de retalho e telecomunicações.

Os próximos passos passarão pela aceleração do crescimento da InovRetail nos mercados onde já opera, assim como a entrada em novos mercados, através do investimento no crescimento da equipa, na melhoria da sua plataforma SaaS (*Software as a Service*) e no reforço da investigação e desenvolvimento. O ambicioso plano de expansão global da InovRetail assentará numa equipa com enorme experiência em tecnologias de informação para o retalho, e especializada em dados e análise.
"Acreditamos que a InovRetail tem todo o potencial para se tornar num agente global na sua área de atividade e iremos contribuir para o seu crescimento acelerado. Esta filosofia de investimento encaixa na estratégia da Sonae IM - investir em equipas e empresas com grande potencial de crescimento global em áreas tecnológicas distintivas, para o retalho vertical."
Eduardo Piedade | Administrador Executivo da Sonae IM

Inovretail
THE **RETAIL INTELLIGENCE** COMPANY

Potenciar a expansão internacional

A internacionalização continuará a ser um dos fatores-chave de crescimento durante muitos anos. Assim, esta é uma das principais prioridades estratégicas para a Sonae e serão empregues recursos de acordo com a mesma. Apresentamos de seguida alguns exemplos da aplicação deste pilar estratégico.

Salsa – A mais recente aquisição da divisão de *Sports and Fashion*

A divisão de *Sports and Fashion* concluiu a aquisição de 50% do capital da Salsa no final do primeiro semestre de 2016. Fundada em 1994, a Salsa é uma marca portuguesa de *jeanswear*, internacionalmente reconhecida pelo seu empreendedorismo e habilidade para desenvolver produtos inovadores. A Salsa é uma marca global com presença em 32 países. O peso do volume de vendas da Salsa proveniente de mercados internacionais excede os 50% e a empresa tem vindo a registar consistentemente uma margem de EBITDA de dois dígitos.
A Salsa é conhecida pelo seu forte conhecimento operacional em inovação têxtil e distribuição por conta de terceiros, pelas suas fortes perspetivas de crescimento internacional, pela rentabilidade operacional sólida e consistente e pela sua base de clientes, extremamente fidelizada. Estas características, juntamente com a ambição internacional da Sonae, as suas

capacidades em termos de network e a sua presença internacional ao nível de Centros Comerciais, levarão a crescimento internacional adicional, enquanto acrescentam eficiência através de sinergias e economias de escala.

OS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO PARA A SALSA SÃO AMBICIOSOS:

- Acelerar o crescimento nos países onde a Salsa já está presente e em mercados por explorar
- Atingir 70% de receitas internacionais até 2020
- Manter os níveis de rentabilidade elevados
- Reforçar a posição da marca, começando pelo mercado Ibérico

Os Resultados da Salsa encontram-se Consolidados integralmente na Sonae SR – *Sports and Fashion* desde o início do 2S16.

Salsa

ParkLake – O projeto de referência da Sonae Sierra

O ParkLake é um exemplo da capacidade da Sonae Sierra em operar no mercado internacional.

O investimento de €180 M efetuado pela Sonae Sierra e pela Caelum Development inclui mais de 200 lojas e criou aproximadamente 2.000 novos postos de trabalho diretos, trazendo pela primeira vez para o mercado Romeno várias marcas e conceitos de retalho.

O ParkLake foi concebido para ser um projeto que se distinguisse na área da sustentabilidade, demonstrando claramente as ambições da Sonae Sierra na esfera internacional, indo além dos requisitos mais exigentes em termos de qualidade, segurança e sustentabilidade.

Com uma arquitetura apelativa e um design que combina na perfeição com o vizinho Titan Park, o ParkLake oferece uma experiência comercial agradável e confortável, complementada com uma oferta distintiva de lazer e desporto

"O ParkLake é o nosso primeiro Centro desenvolvido de raiz na Roménia e que define novos padrões ao nível internacional. O centro comercial reúne diferentes conceitos de compras, natureza e família, oferece condições para a prática de desporto e ainda disponibiliza um conjunto de espaços de entretenimento infantil, eventos e lazer, como não existia na cidade. Este espaço foi criado para ser o local, na cidade, onde se pode ir às compras, fazer uma refeição e, ao mesmo tempo, descontrair, aproveitar para passear, praticar desporto e assistir a espetáculos ao vivo, com a vantagem de beneficiar da localização junto ao Titan Park. Pretendemos apresentar uma nova perspetiva de atividades de lazer e compras em Bucareste que, a partir de amanhã, todos poderão experimentar no ParkLake."

Ingo Nissen | Diretor Geral da Sonae Sierra responsável pela área de Desenvolvimento na Roménia

Zippy – A crescer no panorama internacional

De modo a expandir o negócio, a Zippy está focada em diversificar os seus modelos de negócio, com especial ênfase no franchising como veículo para a expansão internacional. Os produtos da marca encontram-se atualmente disponíveis em mais de 40 países e a ambição é continuar a crescer através de acordos de franchising, de vendas *wholesale* ou de soluções *store-in-store*.

A Zippy prosseguiu a sua expansão internacional em 2016, terminando o ano com 72 lojas fora de Portugal, das quais 54 mediante acordos de *franchising*. Em 2016, a Zippy entrou na Ucrânia através de uma parceria com um retalhista na área da moda, para criar 9 pontos de venda no país. Adicionalmente, a Zippy celebrou um acordo de *franchising* para a entrada no Chipre, que inclui a possibilidade de abrir 5 novas unidades durante os próximos 5 anos.

"A Zippy tem apostado no desenvolvimento de produtos de qualidade, que conciliam preço, estilo e inovação, o que nos tem permitido conquistar parceiros e clientes em todo o mundo. Através de lojas próprias, *franchising* e comércio grossista, a Zippy disponibiliza hoje os seus produtos em mais de 40 países, contribuindo para a afirmação da Sonae como uma multinacional capaz de competir nos mais variados mercados, desde economias maduras até países com forte dinamismo económico."

Joana Ribeiro da Silva | Diretora Executiva da Sonae SR e CEO da Zippy

Losan – Expansão internacional da "*happy fashion*"

Na sequência da aquisição da marca multinacional Losan - uma empresa espanhola especializada em *wholesale* de roupa infantil- a divisão de Sports and Fashion continuou a expandir a sua presença internacional.

A rede da Losan inclui mais de 40.000 pontos de venda em mais de 40 países, com as vendas internacionais a representarem mais de 50% do volume de negócios. A sua forte presença internacional tem continuado a crescer e, em 2016, a Losan entrou em novos mercados relevantes, tais como o Golfo Pérsico ou a China, e abriu uma subsidiária na Rússia.

Em 2016, a divisão de *Sports and Fashion* abriu esta marca ao mercado de retalho internacional, através do primeiro contrato de *franchising*, no Bahrein, que inclui a abertura de uma loja em 2016 e até 15 lojas durante os próximos 5 anos.

"A aquisição da Losan pela Sonae reforçou o nosso plano estratégico, criando novas perspetivas de crescimento. A entrada no Bahrein marca o início da expansão em *franchising* no Médio Oriente, um novo formato de expansão que capitaliza a nossa capacidade de desenvolver produtos de moda infantil a preços atrativos e adaptados ao dia a dia de todas as crianças."
Gerd Loewen | CEO da Losan

Negócio de vendas *wholesale* do Continente - Uma base forte para conquistar novos mercados

A rede única de fornecedores da Sonae MC e a qualidade dos seus produtos de marca própria são um ponto decisivo na sua estratégia internacional de *wholesale*.
Atualmente, o negócio de *wholesale* da Sonae MC está presente em 20 países, e a empresa continua a melhorar a sua estratégia e processos de internacionalização no retalho alimentar e não alimentar, garantindo que consegue dar resposta aos desafios mais exigentes, com a mesma qualidade que fez do Continente uma referência no retalho.

Diversificar modelos de negócio e estilos de investimento

A Sonae assegura elevados níveis de flexibilidade, em busca das suas ambições de crescimento, ao adotar diferentes modelos de negócio e estilos de investimento. Os modelos de negócio vão desde a expansão orgânica até ao *wholesale*, *franchising* e prestação de serviços, enquanto a abordagem de investimento vai desde negócios detidos na totalidade e participações maioritárias até *joint-ventures* e participações minoritárias. Cada modelo é selecionado e implementado de acordo com a capacidade de acelerar oportunidades específicas e de gerir o risco. Apresentamos de seguida alguns exemplos da aplicação deste pilar estratégico.

Sonae MC – Diversificação dos modelos de negócio e estilo de investimento

Meu Super - Ampliar a influência da marca Continente através de *franchising*

O Meu Super é um exemplo sólido da estratégia de crescimento da Sonae MC através de *franchising*, permitindo a diversificação do negócio, através do estabelecimento de lojas de conveniência de retalho alimentar em áreas residenciais. Este modelo integra já 260 lojas Meu Super, no qual os franchisados têm acesso às marcas próprias Continente, assim como à sua integração no programa de fidelização do Cartão Continente. Os franchisados não pagam *royalties* nem comissões iniciais e beneficiam do *know-how* da Sonae MC para estudar a viabilidade do negócio e a operação da loja.

Hilton Food – Uma parceria que representa o passo que faltava na preparação de alimentos e no compromisso da produção nacional

A Sonae MC fez uma parceria com o Hilton Food Group, especialista na preparação e embalamento de carnes, com o principal objetivo de melhorar ainda mais a qualidade dos seus produtos. Esta parceria permitirá um reforço adicional da posição do Continente no desenvolvimento da inovação e na promoção sustentável do negócio agroalimentar em Portugal.

Com base neste acordo, a Sonae MC e o Hilton Food Group vão trabalhar em conjunto rumo à otimização e ao desenvolvimento do Centro de Processamento de Carnes da Sonae MC, uma unidade que é atualmente responsável por um fornecimento semanal de mais de 1.000 toneladas de carne para as lojas Continente em Portugal.

Esta parceria confirma a ambição da Sonae MC em aumentar a criação de valor no segmento da carne, reforçando simultaneamente o compromisso de apoio ao desenvolvimento sustentável da produção nacional. .

Sonae SR – Diversificação dos modelos de negócio e estilo de investimento

Losan – Competências em *global supply chain*

A Losan, atualmente detida na totalidade pela divisão de *Sports and Fashion*, é o segundo maior *player* no mercado espanhol de *wholesale* em moda de criança, ocupando o terceiro lugar em mercados como o italiano ou o português.

A empresa possui uma equipa com profunda experiência no mercado espanhol e uma infraestrutura operacional que permite à Sonae SR aumentar as suas ferramentas e competências nas áreas de *wholesale* e *global supply chain*, potenciando novas oportunidades de negócio e reforçando a sua posição no mercado mundial de moda, em especial moda de criança.

Sonae SR – *Joint-Venture* para as Ilhas Canárias

A Sonae procura continuamente oportunidades para reforçar a sua presença internacional, focando-se no desenvolvimento de parcerias com *players* que partilhem os seus valores e que possuam uma forte presença local ou experiência na indústria. A *joint-venture* com o Grupo Número 1 para a abertura de lojas de retalho especializado nas Ilhas Canárias é um exemplo desta abordagem.

Esta *joint-venture* visa a aceleração da internacionalização da Worten e da Sport Zone através da abertura de 14 e 13 lojas, respetivamente.

O investimento necessário está alinhado com a implementação de uma abordagem *capital light*, direcionada para a expansão, com a propriedade imobiliária a pertencer a terceiros e com a Sonae a beneficiar de uma rede local. A entrada no mercado das Canárias segue novos modelos que poderão ser adotados na expansão para novos mercados.

Sonae Sierra – Estratégia de reciclagem de capital

De modo a financiar o seu plano de investimento, a Sonae Sierra tem vindo a seguir uma estratégia de reciclagem de capital. A empresa aliena participações de capital em projetos maduros e reinveste no desenvolvimento de novos projetos, mantendo uma participação minoritária, a gestão dos centros comerciais e, em alguns casos, a gestão dos fundos.

Com o abrandamento da crise financeira, os ativos da Sonae Sierra, concentrados no sul da Europa, tornaram-se novamente atrativos para os investidores, permitindo à empresa reciclar capital e concentrar-se novamente na sua atividade principal, nomeadamente o desenvolvimento de novos projetos.

Ao longo de 2016, a Sonae Sierra alienou uma percentagem da participação no Sierra Portugal Fund à Madison International Realty e estabeleceu o fundo Iberia Coop, um novo fundo em parceria com a CBRE GIP para deter e operar centros comerciais na Península Ibérica. A sociedade foi lançada com a aquisição de três Centros Comerciais anteriormente detidos pelo Sierra Fund.: Luz Del Tajo (Espanha), Algarve Shopping e Estação Viana Shopping (Portugal).

No âmbito do acordo, o CBRE GIP assume uma participação maioritária. Por sua vez, a Sonae Sierra mantém uma participação minoritária e assume o papel de parceiro operador local e de gestor de ativos.

NOS – Sucesso na gestão de uma *joint-venture* com evidente criação de valor

Desde a fusão que criou a NOS em 2013, a empresa tem vindo a apresentar um desempenho operacional e financeiro positivo num mercado bastante competitivo, ultrapassando os objetivos estabelecidos em termos de quota de mercado, superando, assim, as expetativas da Sonae.

A NOS cresceu em 2016 o volume de negócios e o EBITDA em 4,9% e 4,4%, respetivamente.

O desempenho da NOS é impulsionado pela inovação e qualidade de serviço, que permite conquistar quota de mercado em todos os segmentos de negócios, especialmente no segmento empresarial.

Durante 2016, a NOS atingiu uma posição-chave no segmento de conteúdos desportivos, ao assinar importantes contratos com o Sport Lisboa e Benfica e com o Sporting Clube de Portugal.

Liderança e Governo da Sociedade

A liderança da Sonae é o resultado de uma estrutura *lean* que incentiva cada colaborador a acreditar que pode ajudar na criação de uma organização ativa e próspera, baseada em valores corporativos sólidos e determinada em criar um futuro sustentável baseado numa sociedade melhor.

Queremos que a Sonae cresça quer nos seus segmentos, quer geograficamente. Num ambiente empresarial em rápida evolução, onde as barreiras à concorrência são cada vez menores, onde os investidores são cada vez mais exigentes, tanto em termos de *accountability*, como no desempenho, e onde as tendências de mercado mudam rapidamente, as nossas empresas necessitam de ser ágeis e de se destacar em diferentes mercados, cada um com as suas especificidades. Queremos o melhor de todas as dimensões de negócio. Queremos que as nossas unidades de negócio sejam bem-sucedidas e, simultaneamente, criar valor através da combinação de um portefólio singular de empresas programadas para trabalhar em grupo e criar uma forte vantagem competitiva através das sinergias geradas.

Para atingir elevados níveis de especialização, atribuímos a cada unidade de negócio uma equipa de gestão dedicada, com um conhecimento único sobre cada mercado. A Sonae é uma âncora para investidores focados num desempenho a longo prazo e queremos assegurar-nos de que estes se apercebem do quão singulares são as nossas capacidades em cada segmento.

Queremos que os investidores avaliem o desempenho de cada unidade com o mesmo nível de escrutínio que nós mesmos impomos. Para isso, necessitamos de nos manter fiéis aos nossos valores e promover um elevado nível de transparência através de toda a organização.

A estrutura do governo societário está concebida para proteger os pequenos investidores e para cumprir rigorosamente as melhores práticas corporativas. Selecionamos pessoas com um forte compromisso para com a sustentabilidade e com um percurso respeitável tanto como indivíduos, como profissionais. O Conselho de Administração da Sonae reflete o nosso compromisso para atingir elevados níveis de eficiência, mantendo, simultaneamente, um alto nível de independência, com dois Administradores Executivos (ambos com o cargo de Co-CEO) e sete Administradores Não-Executivos Independentes. A estrutura do Conselho de Administração da Sonae representa o nosso compromisso para com os pequenos investidores, constituindo uma equipa multidisciplinar composta por especialistas independentes, reconhecidos mundialmente em diferentes setores, cobrindo todas as dimensões fundamentais da estratégia da Sonae. Queremos o aconselhamento por parte dos melhores e queremos que os nossos investidores sintam que promovemos uma abordagem aberta da gestão.

.

1. **Tsega Gebreyes** – Especialista nas áreas de Finanças e Estratégia, em diversos setores e áreas geográficas. Fundadora, acionista e gestora da Satya Capital, uma private equity sediada em Londres, com fortes relações económicas em África.
2. **Dag Skattum** – Possui um longo percurso profissional no setor financeiro, nomeadamente no mercado de capitais e consultoria de fusões e aquisições, junto das empresas JP Morgan e TPG. Atualmente, é Vice-Presidente da JP Morgan EMEA.
3. **Paulo de Azevedo** – Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO. Tem vindo a desempenhar cargos diretivos no Grupo Sonae desde 1988.
4. **José Neves Adelino** – Professor de Economia e Finanças nas principais universidades europeias, ao longo dos últimos 40 anos. Tem vindo a desempenhar cargos não-executivos em várias empresas cotadas e é, atualmente, Diretor da Fundação Calouste Gulbenkian.
5. **Lorraine Trainer** - Especialista em carreiras, com grande foco na Gestão de Talentos e Recursos Humanos, particularmente no setor financeiro. Desenvolveu a sua carreira desempenhando funções de consultoria empresarial, nomeadamente em serviços de planeamento de sucessões ao nível do Conselho de Administração e desenvolvimento de direção.
6. **Christine Cross** - Longo percurso profissional na área comercial, particularmente no segmento alimentar (14 anos de cargos superiores na Tesco PLC). Atualmente presta serviços independentes de consultoria, em posições não-executivas de vários Conselhos de Administração.
7. **Ângelo Paupério** – Co-CEO da Sonae. Tem vindo a desempenhar cargos diretivos no Grupo Sonae desde 1988.
8. **Andrew Campbell** – Especialista de renome em Estratégia Empresarial. Atualmente, é Diretor do Centro de Gestão Estratégica de Ashridge. Anteriormente, desempenhou funções na London Business School e na consultora McKinsey & Company.
9. **Marcelo Faria de Lima** (não se encontra na imagem) – Vasto conhecimento no mercado brasileiro, particularmente no setor da gestão de investimentos e no setor financeiro. Atualmente, desempenha vários cargos não-executivos em empresas brasileiras líderes de mercado.

(da esquerda para a direita)

O Conselho de Administração da Sonae é responsável por assegurar a gestão dos seus negócios, exercendo todos os atos de gestão relacionados com o objetivo corporativo da Sonae, definindo orientações estratégicas, nomeando e supervisionando, de forma geral, a atividade da Comissão Executiva e dos seus comités especializados

A Comissão Executiva da Sonae é composta pelos dois Co-CEO. Uma equipa de pequena dimensão que trabalha com base numa relação de proximidade e que é responsável pela implementação das diretrizes estratégicas, trabalhando todos os dias para atingir o sucesso sustentável de longo prazo. A Comissão Executiva gere o portefólio de negócios da Sonae apoiada por uma equipa dedicada e altamente qualificada com um conhecimento único em cada segmento de negócios, o *Group of Senior Executives*.

O *Group of Senior Executives* inclui os CEOs de todas as unidades de negócio e desempenha um papel fundamental na gestão e no desenvolvimento do portefólio da Sonae.

1. **Luís Reis** – Chief Corporate Centre Officer e CEO da Sonae FS e da Sonae RP.
2. **Miguel Mota Freitas** – CEO da Sonae SR, Worten e Sports and Fashion.
3. **Paulo Azevedo** – Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae.
4. **Fernando Guedes de Oliveira** – CEO da Sonae Sierra.
5. **Cláudia Azevedo** – CEO da Sonae IM.
6. **Miguel Almeida** – CEO da NOS.
7. **Ângelo Paupério** – Co-CEO da Sonae.
8. **Luís Moutinho** – CEO da Sonae MC.

(da esquerda para a direita)

Governo da Sociedade

A Sonae tem consciência do seu impacto na sociedade e possui uma prática de assumir todas as suas responsabilidades. Os nossos valores corporativos refletem a nossa visão para com os nossos *stakeholders* e comprometemo-nos com os mais altos padrões de administração corporativa baseados na transparência, ética e num comportamento responsável, contribuindo para a nossa história de sucesso e, mais importante, para o nosso futuro.

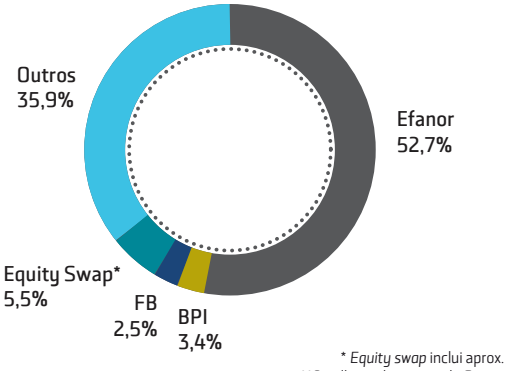
A Sonae é uma organização transparente e estamos profundamente empenhados em manter uma boa comunicação com todos os investidores, dedicando uma atenção especial aos pequenos investidores. Defendemos os mais altos níveis de qualidade de informação e transparência no mercado.

O nosso departamento de Relações com Investidores está permanentemente disponível para debater qualquer questão com os nossos *stakeholders*, e toda a informação relevante é disponibilizada nos sites da Sonae e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. As nossas políticas de divulgação de informação vão além dos requisitos regulatórios e comprometemo-nos a comunicar toda a informação relevante de modo voluntário.

Para mais informações sobre questões relacionadas com o governo societário, por favor consulte o nosso relatório de Governo da Sociedade.

Estrutura acionista

Estrutura Acionista



* *Equity swap* inclui aprox. 110 milhões de acções da Sonae

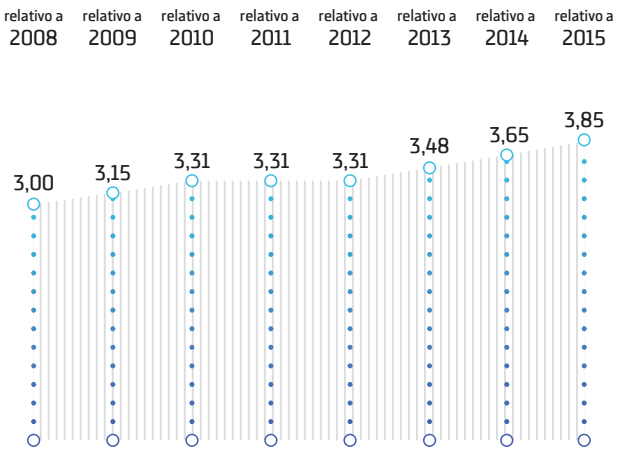
Criação de valor para os acionistas

Apesar de toda a incerteza que continua a marcar o panorama socioeconómico atual, a Sonae apresentou, mais uma vez, um forte desempenho, tendo por base o sucesso de uma estratégia que permite um crescimento sustentável. Os dividendos são uma componente fundamental da estratégia de criação de valor para os acionistas e, aliados ao nosso forte desempenho económico, têm sido um pilar fulcral para o retorno do investimento sustentável a longo prazo. A nossa prática estável de dividendos reflete uma atenção continuada na criação de valor para os acionistas e baseia-se no simples princípio de que serão sempre, pelo menos, idênticos aos do ano anterior. Nos últimos anos, os dividendos só não aumentaram por duas vezes.

Para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016, o Conselho de Administração irá propor na Assembleia Geral Anual de Acionistas a distribuição de um dividendo bruto de €0,04

Evolução do dividendo por acção

(em cêntimos de euro)



por ação, 5% acima do dividendo distribuído no ano anterior. Este dividendo corresponde a um *dividend yield* de 4,6%, com base no preço de fecho em 31 de dezembro de 2016, e a um *payout ratio* de 54% do rendimento direto consolidado, atribuível aos acionistas da Sonae.

Informação sobre a evolução das ações no mercado

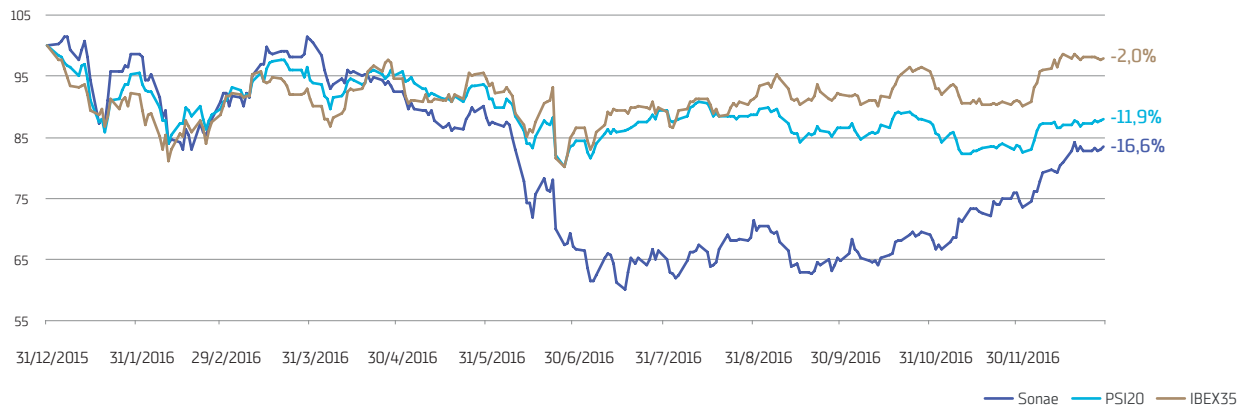
As ações da Sonae encontram-se admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da bolsa de valores portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, e fazem parte de vários índices, incluindo o PSI-20 no qual representava, no final de dezembro de 2016, um peso de 4,4% da sua capitalização bolsista.

Código ISIN	PTSON0AM0001
Código BLOOMERG	SON PL
Código REUTERS	SONP.IN
Capital Social	2.000.000.000

O quadro seguinte apresenta os principais indicadores do desempenho das ações da Sonae nos últimos 3 anos:

	2014	2015	2016
Encerramento	1,024	1,048	0,874
Máximo	1,419	1,500	1,083
Mínimo	0,942	0,975	0,621
Volume médio diário (n.º de ações)	3.786.300	3.652.518	3.990.139
Volume médio diário (em €)	4.518.003	4.417.704	3.308.696
Capitalização bolsista (31 de dezembro – M€)	2.048	2.096	1.748

Evolução da Cotação da Ação em 2016



As ações da Sonae encerraram o ano de 2016 com a cotação de €0,874, refletindo uma desvalorização nominal de 16,6% ao longo do ano, que se compara com uma desvalorização de aproximadamente 11,9% do índice de referência do mercado de capitais português – o PSI-20. O desempenho em Bolsa foi particularmente afetado pela crise financeira global, mas também por questões macroeconómicas e financeiras inerentes ao mercado português.

O volume de transações aumentou ligeiramente, sendo a média da Sonae em 2016 de, aproximadamente, 4 milhões de ações por dia. Durante o ano de 2016, a Sonae não efetuou qualquer transação com ações próprias.

Durante o ano de 2016, os principais acontecimentos com um potencial impacto na cotação das ações da Sonae foram os seguintes:

20.01.2016 - Comunicação das vendas preliminares do negócio de retalho de 2015
01.02.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae
25.02.2016 - Anúncio da conclusão de uma emissão de obrigações e compra de obrigações para amortização pela Sonae
01.03.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae
16.03.2016 - Resultados anuais de 2015
30.03.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae
12.05.2016 - Resultados do primeiro trimestre de 2016
12.05.2016 - Anúncio preliminar sobre a aquisição da Salsa
30.06.2016 - Anúncio de aquisição da Salsa pela Sonae
18.08.2016 - Resultados do primeiro semestre de 2016
09.11.2016 - Resultados dos primeiros nove meses de 2016
02.12.2016 - Anúncio da aquisição da Go Natural pela Sonae
30.12.2016 - Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae

Cobertura acionista

A seguinte tabela destaca os analistas que cobrem, atualmente, a ação da Sonae:

Broker	Recomendação	*Price Target*	Data
Barclays	*Hold*	€0,90	Mar. 17
Equita	*Buy*	€1,30	Fev. 17
BPI	*Buy*	€1,15	Jan. 17
Haitong	*Buy – Silver Bullet*	€1,08	Jan. 17
Caixa BI	*Buy – Top Pick*	€1,45	Jan. 17
Fidentiis	*Buy*	€1,03	Set. 16
Big	*Buy*	€1,37	Abril 16
MainFirst	*Outperform*	€1,40	Jan. 16

O *price target* médio, à data, totaliza €1,21 e representa um desconto de 27,8% face à cotação de fecho de 31 de dezembro de 2016 (€0,874).

Em 2016, a equipa de Relações com Investidores participou nos seguintes eventos:

Data	Localização	Tipo de Evento	Organização
Jan. 16	Londres	Iberian Conference	Haitong
Fev. 16	Paris	Reunião com Investidores (Convertíveis)	Octo Finances
Mar. 16	Londres	Roadshow	BPI
Abril 16	Paris	ESN Conference	ESN
Abril 16	Madrid	Roadshow	Haitong
Maio 16	Londres	JP Morgan Global Consumer and Retail Conference	JP Morgan
Maio 16	Londres	Reverse Roadshow (Com Analistas)	Sonae
Maio 16	Milão	Equita European Conference	Equita
Jun. 16	Nova Iorque	Haitong Conference	Haitong
Jun. 16	Lisboa	Reunião com Fundos Nacionais	ESN
Set. 16	Porto	BPI Iberian Conference	BPI
Out. 16	Varsóvia	Haitong Retail Conference	Haitong
Out. 16	Maia	Reunião com Investidores	Mirabaud
Dez. 16	Londres	Roadshow	BPI

Sustentabilidade nos negócios

A **responsabilidade corporativa** é fulcral para a nossa estratégia global, visto que acreditamos que as organizações emergem da sociedade, sendo uma parte próspera da mesma. Dessa forma, as organizações devem demonstrar um compromisso firme com o objetivo de ser corporativamente responsáveis e construir uma sociedade melhor. A responsabilidade corporativa é uma área em que nos demarcamos quando se trata de definir novos parâmetros de referência. Reforçamos continuamente a nossa dedicação relativamente aos valores das nossas políticas de responsabilidade corporativa, assegurando que a nossa estratégia e o seu impacto sejam minuciosamente executados e permaneçam em linha com os nossos objetivos a longo prazo. Nós não comprometemos um futuro sustentável no qual os princípios fundamentais que orientam as nossas operações sociais e empresariais sejam regidos por um comportamento transparente, ético e responsável. Comunicamos numa base regular com os *stakeholders*, com o objetivo comum de tornar o mundo melhor e mais sustentável.

Para mais informações relativamente a questões relacionadas com a sustentabilidade, por favor consulte o nosso Relatório de Sustentabilidade.

Respeito pelo meio ambiente

O respeito pelo meio ambiente é um dos nossos valores fundamentais. A estratégia ambiental é concebida de forma a reduzir a pegada ambiental ao mínimo absoluto, usando a nossa posição proeminente na sociedade para aumentar a consciência das comunidades e a compreensão das questões ambientais. Defendemos com veemência ações que apoiem o meio ambiente e que divulguem informação que permita aos *stakeholders* tomar decisões bem informadas e atualizadas sobre questões ambientais. Asseguramos que as nossas políticas de gestão ambiental são executadas com um elevado grau de compromisso e cuidado.
Consideramos as questões ambientais um desafio para sermos mais eficientes, inovadores e para aproximarmos os stakeholders na prossecução de um objetivo comum. Respondemos a esses desafios com o compromisso de fazer a diferença. É nossa responsabilidade garantir que o legado ambiental, ao qual as gerações futuras têm direito, é aquele que merece ser confiado à próxima geração.

ParkLake – Excelência em sustentabilidade

A Sonae Sierra, em parceria com a Caelum Development, inaugurou o novo centro comercial – ParkLake – na Roménia. O ParkLake oferece aos visitantes uma experiência de compra única, tirando partido do enquadramento natural que o rodeia, da sua arquitetura e da adoção da sustentabilidade como uma caraterística intrínseca ao seu desenvolvimento. Os 2,8 milhões de visitas em apenas 4 meses são a materialização do seu sucesso.
Distinguido pela sua arquitetura e *design*, o ParkLake foi desenvolvido de acordo com os mais elevados padrões internacionais de qualidade, segurança e sustentabilidade. O conceito de sustentabilidade é transversal a todo o projeto, procurando continuamente reduzir o seu impacto ambiental, através da utilização eficiente de recursos energéticos. O sucesso desta iniciativa tem sido reconhecido internacionalmente:

- Considerado o melhor "*Concept & Design Project of the Year*", pela *SEE Real Estate Awards*.
- Galardoado "*Developer of the year*", pelo CIJ *Awards*.
- Certificações BREEAM e UNE 170001.
- Certificações dos trabalhos de construção em conformidade com as normas ISO 14001 e OHSAS 18001 para a gestão do ambiente e a gestão da segurança e saúde, respetivamente.

Integridade na relação com os fornecedores

É de extrema importância para nós, e para os nossos clientes, que a origem dos produtos possa ser facilmente identificada. Os clientes precisam de saber como e onde obtemos os nossos produtos, pelo que pretendemos assegur que os mesmos são de elevada qualidade. Neste contexto, a segurança representa também um assunto de grande preocupação, quer dentro da própria organização, quer em relação aos clientes. A rede de fornecedores é permanentemente cuidadosamente monitorizada para garantir níveis superiores de eficiência e qualidade, permitindo não só a rápida resolução de eventuais problemas e a contínua agilização das melhores práticas.
Somos atentos e meticulosos com a nossa rede de fornecedores, trabalhando em estreita colaboração com os nossos parceiros

para atingir o sucesso duradouro. É vital que os nossos parceiros estejam totalmente alinhados com a nossa abordagem de negócios. Na Sonae, existem programas de aprendizagem e fóruns de apoio que proporcionam formação e orientação para garantir a adesão às nossas políticas rigorosas de responsabilidade empresarial. Queremos garantir que fornecemos produtos com integridade e qualidade, trabalhando com os nossos parceiros para construirmos juntos um futuro sustentável.

Clube de Produtores Continente – Partilhando valores

O Clube de Produtores Continente assinou um protocolo com a Portugal Fresh para a promoção das frutas e legumes nacionais. A primeira ação desta parceria materializou-se na distribuição, todos os fins de semana, de uma peça de fruta e/ou um vegetal, às crianças que visitam as lojas Continente.

O envolvimento dos produtores tem sido um fator determinante do sucesso desta iniciativa e reforça a convergência dos valores que partilhamos com os nossos produtores. Destacamos os esforços dos nossos parceiros Frutalvor, Central do Painho, Campotec, SOMA, VitaCress e Lusofruta que, até ao momento, contribuíram com cerca de 4,5 toneladas de frutas e legumes, nomeadamente, maçã, pêra-rocha e cenouras-*baby*.

A inovação é essencial para o nosso sucesso sustentável

A nossa motivação para inovar abriu um caminho para o sucesso. Os nossos triunfos passados serão sempre um motivo de orgulho, mas temos expectativas ainda melhores para o futuro. Os limites não nos detêm e ao ultrapassá-los alargamos os nossos horizontes, moldando o futuro da inovação na criação de tecnologias inovadoras.

Na Sonae, acreditamos que todos são capazes de inovar. A habilidade de transformar iniciativas inovadoras em ideias práticas é a chave para o nosso sucesso e é uma conquista que nos tem permitido alcançar uma reputação mundial. Enquanto geradora de valor, a inovação é eficaz em dois níveis. Antes de mais, a inovação ocorre dentro da nossa organização, de forma interna, aumentando os níveis de eficiência e permitindo o desenvolvimento de especializações. Adicionalmente, promovemos iniciativas inovadoras em relação aos produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes. A criação de um sistema de valores que facilite a mudança é fundamental, uma vez que a inovação leva a um sucesso que perdura.

Inovação no centro dos nossos negócios

A Sonae SR, em parceria com a Porto *Design Factory* e com a *Standford University*, lançou uma iniciativa de inovação aberta para responder aos desafios propostos pela Berg *Cycles* e pela Worten.

A BICICLETA ADAPTADA À VIDA CITADINA

A mobilidade sustentável, assente em novos modelos e opções de transporte, surgiu com o intuito de responder às tendências e preocupações das gerações mais novas. Com a crescente consciencialização ambiental, a Sonae SR – *Sports and Fashion* decidiu lançar uma iniciativa, consistindo na elaboração de um protótipo de bicicleta citadina para a Berg *Cycles*. O desafio tinha por objetivo a apresentação de soluções de mobilidade alternativas mais sustentáveis, que melhorassem as deslocações nas grandes cidades, e resultou no desenvolvimento de uma bicicleta que proporciona uma maior acessibilidade e conforto.

MONITORIZAR, GERIR E CONTROLAR EQUIPAMENTOS ELETRÓNICOS

A iniciativa lançada pela Worten desafiou os alunos da Porto *Design Factory* e da Universidade Moderna e *Reggio Emilia* a apresentarem uma solução criativa e inovadora que melhorasse a experiência de assistência ao cliente da Worten.
Respondendo ao desafio, a equipa desenvolveu a aplicação *Wsempre*, acessível através de qualquer dispositivo móvel, que oferece ao cliente a possibilidade de controlar e monitorizar diversos equipamentos e os respetivos consumos, podendo ainda, entre outros, utilizar o botão SOS para contactar o técnico de reparação, auxiliando-o, assim, na assistência e manutenção.

Valorizamos a nossa equipa

A Sonae é uma organização ativa, construída de pessoas para pessoas. O nosso lema, "O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso", é um lema que aclamamos com muito orgulho, porque, na Sonae, uma equipa experiente, apaixonada e satisfeita é a única forma de garantir que os produtos e serviços da mais alta qualidade estão disponíveis para os clientes. A nossa equipa esforça-se todos os dias para oferecer produtos e serviços de qualidade superior aos nossos clientes. O papel inestimável da nossa equipa abrange toda a organização e é uma prioridade para nós, proporcionar as melhores condições possíveis para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Acreditamos que temos as melhores equipas, nas mais distintas áreas e com uma multiplicidade de competências. Para além disso, operamos numa grande variedade de segmentos de negócios, em todo o mundo, criando um ambiente de trabalho inspirador e energético que privilegia a criatividade, a iniciativa e a inovação. Chamamos a nós a responsabilidade de garantir que cada colega e cada equipa desfrutem das melhores oportunidades de crescimento.

Programa Contacto – 30 anos de talentos

O Programa Contacto celebrou o seu 30.º aniversário. Este projeto foi criado com o objetivo de recrutar, junto das melhores universidades, jovens finalistas dos graus de licenciatura/mestrado, para realizarem um estágio na Sonae e, posteriormente, dependendo do seu desempenho, integrarem os quadros Sonae.

A edição 2016 do Contacto procurou selecionar "*gyroscopers*" - jovens talentos com uma mente aberta e uma perspetiva global. Isto é, jovens de diferentes contextos académicos, nacionalidades e experiências extracurriculares, capazes integrarem as suas vivências no seu quotidiano enquanto colaboradores da Sonae.

Os jovens selecionados iniciaram um estágio remunerado de 9 meses, onde terão a oportunidade construir uma vasta base de trabalho em rede e de contactarem com líderes experientes em contextos desafiantes. Desta forma, fomentando o conhecimento e a inovação, o Programa Contacto privilegia jovens talentos contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao longo da sua vida, o Projeto Contacto foi sempre um sucesso, destacando-se os seguintes marcos:

- Participação de mais de 4.500 jovens de várias áreas de formação, desde o início do programa.
- 40.000 candidaturas desde o início do programa.
- 45 estágios concedidos em Portugal, no ano de 2016.

Marcar positivamente a nossa comunidade

Como líderes de mercado, estamos cientes de que contribuir para fazer a diferença na nossa comunidade é parte da nossa definição de crescimento sustentável. Aceitamos orgulhosa e ativamente a responsabilidade de fazer uma diferença significativa na nossa comunidade e damos grande importância a essa influência positiva. A nossa prioridade é ter um efeito tão abrangente quanto duradouro. Acreditamos que podemos ter um impacto ainda mais positivo através de uma estratégia multidimensional, focada em diferentes dimensões sociais, que em conjunto promovem uma sociedade e um mundo melhores.

O âmbito da nossa responsabilidade social abrange seis áreas principais, que consideramos serem vitais na promoção de uma sociedade melhor e mais sustentável: ambiente, cultura, educação, saúde e desporto, ciência e inovação, e solidariedade social.

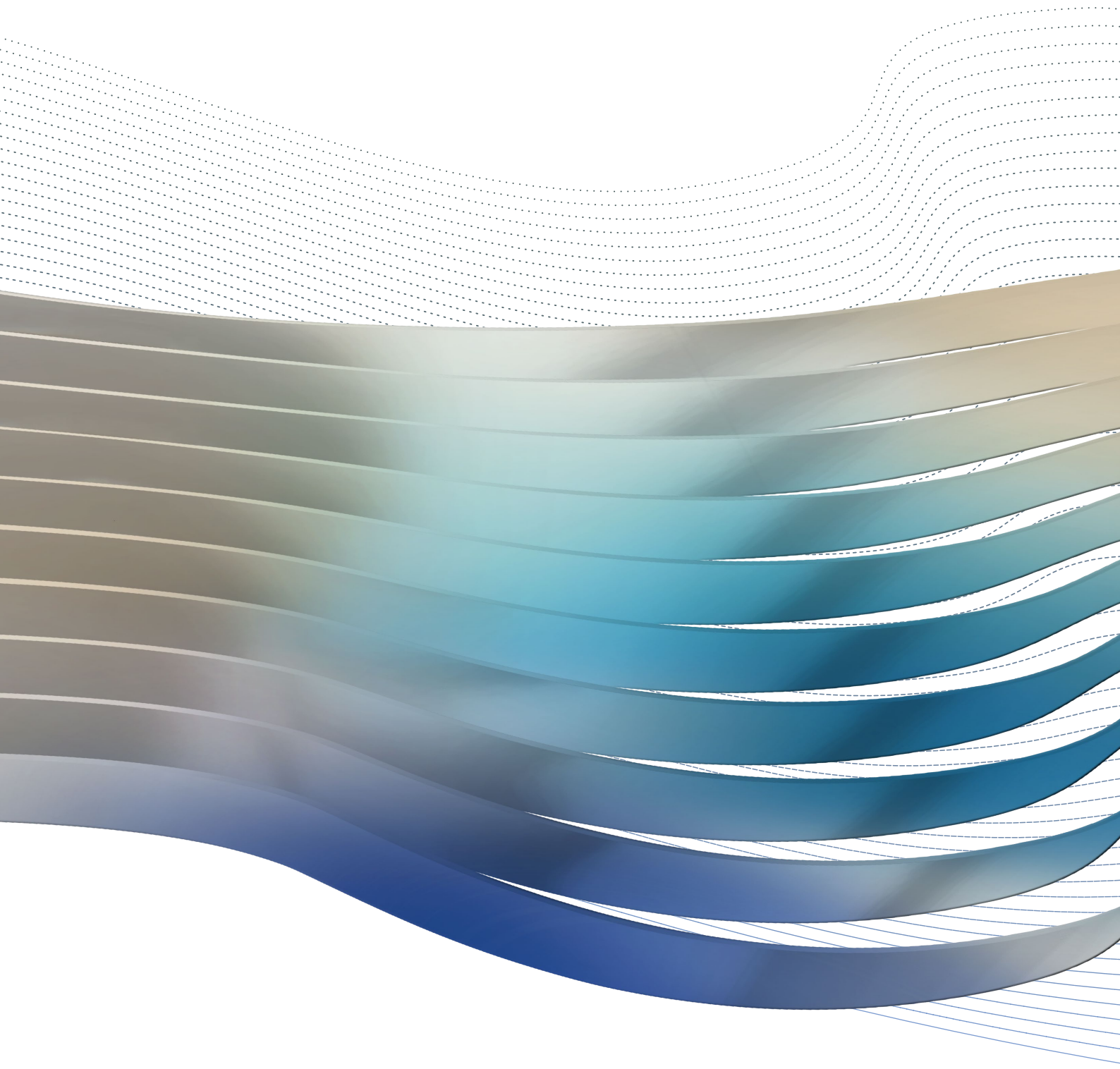
Coordenamos as nossas campanhas comunitárias através do *ActivShare*, uma plataforma concebida para nos ajudar a responder de forma mais eficaz àqueles que necessitam da nossa ajuda, simplificando os nossos esforços de alinhamento e comunicação. Participamos ativamente em várias iniciativas para ajudar a nossa comunidade e estamos orgulhosos em ter uma equipa que partilha este valor.

Apoio contínuo às nossas comunidades

A diversidade das áreas de negócio, funções e competências existentes no universo Sonae, criam um cenário único para que os jovens possam explorar os seus interesses profissionais e pessoais num contexto real de trabalho, distinto a todos os níveis. O projeto ***Sonae Summer Experiences* – Lança-te no Futuro** nasce precisamente da convicção de que a Sonae pode ter um papel muito importante no processo de escolha vocacional dos jovens e contribuir, de uma forma efetiva, para o desenvolvimento de competências relevantes para o futuro profissional e pessoal dos mesmos.

Tendo em vista este objetivo, a Sonae *Academy* desenvolveu um programa, em parceria com a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto - consultora na conceção do programa implementado - e a *Business School* da Universidade Católica do Porto - responsável pelas aulas de gestão e liderança e pela orientação vocacional. Adicionalmente, o programa contou com a participação ativa de mais de 40 colaboradores de diferentes funções, formações, gerações e geografias, que partilharam com os participantes o seu conhecimento e experiência. A combinação destas valências resultou no primeiro programa em Portugal de desenvolvimento vocacional em contexto real de trabalho: o **Sonae *Summer Experiences* – Lança-te no Futuro.**

Durante uma semana, o Sonae *Summer Experiences* proporcionou a 26 jovens a oportunidade de fazerem parte da empresa, através de visitas a diferentes negócios e de experiências de acompanhamento e observação de colaboradores de diferentes funções, de receberem formação em múltiplas áreas de gestão e liderança, responderem a desafios do negócio, praticarem desporto e, com base na experiência, de refletirem sobre o seu futuro escolar e profissional.



DESEMPENHO DO PORTEFÓLIO

DESEMPENHO DO PORTEFÓLIO

Mensagem do CEO

Entramos em 2017 com uma empresa melhor, mais sólida, com um portefólio melhorado e acrescido conforto com a nossa estratégia.

O ano de 2016 foi para a Sonae um ano de significativo progresso no desenvolvimento da estratégia corporativa e das diferentes áreas de atividade, com resultados muito relevantes em termos de crescimento e reforço das posições competitivas dos principais negócios.

Considerando as empresas sob influência de controlo, o volume de negócios alcançou 7.100 milhões de euros, crescendo mais de 6%, e o EBITDA ultrapassou os 1.000 milhões de euros, situando-se 4,2% acima do ano transato. O investimento total quase atingiu 900 milhões de euros.

Evoluímos para uma organização com unidades de negócio mais autónomas, mais ágeis e focadas, capazes de melhor responder à velocidade de mudança dos mercados em que atuam. Demos particular atenção ao fortalecimento dos negócios de retalho, centros comerciais e telecomunicações, sem descurar o investimento em avenidas de crescimento que capitalizam na base de ativos existente e que promovem o desenvolvimento de competências alinhadas com as tendências e necessidades dos mercados do futuro.

No total do retalho, ultrapassámos pela 1ª vez 5.000 milhões de euros de vendas, com contributos positivos de todos os negócios (mesmo excluindo as aquisições), e aumentámos a qualidade do portefólio com a inclusão da Salsa e da Go Natural, bem como de outras participações de dimensão mais reduzida, mas com elevada competência em e-commerce, *data analytics* ou gestão da energia. Foi ainda possível negociar um acordo com a JD Sports para a constituição de um forte operador ibérico de desporto, que capitaliza na dimensão e contributos fortemente complementares que as empresas que se integram possuem.

Na Sonae Sierra continuámos com sucesso a estratégia de redução do capital empregue em ativos maduros para investimento em novos centros e participações minoritárias em fundos que potenciem a prestação de serviços e o crescimento do parque de centros comerciais sob gestão. Destaca-se, neste contexto, a abertura do ParkLake Plaza, centro comercial de conceção inovadora e exemplar que introduziu novos standards no mercado Romeno e recolheu forte reconhecimento internacional.

Na NOS, mantivemos a capacidade de crescer e aumentar rentabilidade, ao mesmo tempo que continuámos a liderar a evolução das telecomunicações em Portugal, promovendo soluções de elevado valor para os clientes e toda a cadeia de valor deste setor de importância crucial na competitividade de qualquer país.

Na divisão de Investment Management, adquirimos posições relevantes em três importantes fundos de investimento com participações em algumas das mais promissoras empresas portuguesas do setor tecnológico, como a Outsystems ou a Feedzai, ao mesmo tempo que criámos uma organização

capaz de gerir empresas em diferentes fases de evolução do seu modelo de negócio e em que a participação em movimentos de consolidação em mercado global se apresenta como forte promessa de geração de valor.

Toda esta evolução foi possível num ano em que continuámos a reforçar a estrutura financeira, uma vez que a dívida voltou a diminuir, a reduzir custo e a aumentar maturidade.

Temos assim consciência de que entramos em 2017 com uma empresa melhor, mais sólida, com um portefólio melhorado e acrescido conforto com a nossa estratégia, mas de onde nos vem maior confiança é da qualidade e dedicação das nossas pessoas que, vivendo com naturalidade os valores da Sonae, todos os dias se esforçam para cumprir melhor a missão que nos move.

Ângelo Paupério, Co-CEO da Sonae

Desempenho financeiro consolidado

Contexto macroeconómico

2016 em revista

A recuperação económica global abrandou em 2016. A atividade económica mundial cresceu +3,0%[1], a taxa mais baixa desde a recessão de 2009, em grande parte devido à desaceleração nos mercados emergentes, uma vez que nas economias avançadas o crescimento se manteve surpreendentemente robusto. Contudo, apesar do crescimento desapontante, as condições económicas foram estabilizando gradualmente ao longo do ano, prevendo-se que a economia global entrará em 2017 com fatores de suporte mais fortes e, naturalmente, com melhores perspetivas de crescimento.
O ano de 2016 foi, particularmente, marcado por tensões geopolíticas crescentes, com acontecimentos como o *Brexit*, as eleições presidenciais americanas, a tentativa de golpe de estado na Turquia, a destituição da Presidente Dilma Rousseff, no Brasil, a vitória do "Não", em Itália, entre outros, a alimentarem a incerteza e a volatilidade nos mercados, o que se refletiu negativamente no crescimento económico.

PIB à volta do mundo

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA: +1,6%
CHINA: +6,7%
ZONA EURO: +1,7%
PORTUGAL: +1,4%
ESPANHA: +3,2%

Nos **Estados Unidos da América**, a atividade económica começou a abrandar em meados de 2015 tendo, no entanto, ganhado fôlego na segunda metade de 2016. Esta dinâmica foi, principalmente, impulsionada pelo consumo privado, que beneficiou da solidez do mercado de trabalho, atualmente em níveis próximos do pleno emprego. Em contrapartida, o investimento manteve-se contido, particularmente no setor energético, devido aos preços baixos da energia, enquanto o clima de incerteza, gerado pelas eleições presidenciais e pelo *Brexit*, poderá ter levado ao adiamento de algumas decisões de investimento. Globalmente, a economia americana ficou aquém das expectativas em 2016, com um aumento do PIB de apenas +1,6%, cerca de um ponto percentual abaixo da taxa de crescimento de 2015.
A evolução nos **Mercados Emergentes** foi muito mais diversa. Na Ásia, a economia chinesa manteve um forte crescimento (+6,7%), suportado pelas políticas económicas, e a Índia continuou a ter um bom desempenho (+6,6%), ainda que ligeiramente menos elevado. Por outro lado, países emergentes, como o Brasil, a Argentina, a Rússia e a Turquia, continuaram a enfrentar recessões económicas.

Na **Zona Euro**, os suportes da economia permaneceram, globalmente, favoráveis, nomeadamente os preços baixos do petróleo, a acomodação do BCE face à política monetária, o apreço relativamente limitad pelo euro e uma política fiscal ligeiramente mais expansionista, devido ao aumento das despesas relacionadas com a situação dos refugiados. Todos estes fatores continuaram a suportar o consumo privado, que continua a ser o principal motor do crescimento económico. Não obstante, a economia foi penalizada por tensões geopolíticas e pela incerteza política, assim como pelo fraco crescimento económico nos mercados emergentes e pela debilidade do comércio global. Para além disso, em algumas economias, os efeito das crises recentes continuam a limitar a recuperação económica. Em suma, o PIB aumentou 1,7%, crescendo a uma taxa superior à economia americana, pela primeira vez desde 2008.
Em **Portugal**, o crescimento económico ficou aquém das expectativas, penalizado pela fraca recuperação das exportações, nomeadamente para Angola, pela incerteza interna e, acima de tudo, pela debilidade do investimento quer no setor público, quer no setor privado, enquanto o

consumo privado das famílias se manteve forte. No entanto, um segundo semestre mais dinâmico do que o esperado contribuiu positivamente para o crescimento de 2016 e constituiu um impulso positivo para 2017. O PIB[2] registou um crescimento de +1,4% em 2016, desacelerando face aos +1,6% registados em 2015.

A taxa de crescimento do consumo privado em termos nominais (+3,4%)[3] foi superior à taxa de crescimento do rendimento disponível, mantendo a mesma tendência desde o início da retoma da economia portuguesa em 2014. Este desempenho excecional do consumo deveu-se, particularmente, a um decréscimo sem precedentes da taxa de poupança (atualmente em +4%)[3], associado a uma significativa melhoria da confiança das famílias no pós-crise e ao efeito riqueza. Num contexto de crescimento do rendimento disponível, de reversão da austeridade, de queda do desemprego e de recuperação do mercado imobiliário, a confiança dos consumidores fechou o ano de 2016 no nível mais elevado desde abril de 2000.

Nos últimos anos, o forte crescimento do consumo privado esteve particularmente associado ao crescimento da procura de bens duradouros, que tinham sido mais penalizados durante a crise, apoiado pelo crédito ao consumo. Em 2016, as famílias continuaram a privilegiar os bens duradouros, em particular os automóveis (+16,1%)[4], embora em menor grau face a 2015, à medida que o consumo destes bens se aproxima dos níveis anteriores à crise. Por outro lado, verificou-se um aumento da despesa noutras categorias, que se refletiu no comportamento do turismo (+9,6%)[5], nas vendas a retalho (+2,7%)[6], particularmente nos alimentos e bebidas (+4,1%), mas também no retalho não-alimentar (+0,9%), nomeadamente no vestuário (+4,8%). Em **Espanha**, a economia provou ser mais resiliente do que o esperado, com um crescimento do PIB de +3,2%[7], a mesma taxa de 2015 e a mais forte entre as principais economias europeias. Este desempenho é particularmente significativo, tendo em conta o contexto de incerteza a nível global e os dez meses de impasse político interno.

A recuperação da economia foi impulsionada por fatores externos e internos. A nível externo, contribuíram os baixos preços do petróleo e os efeitos da política monetária do Banco Central Europeu. A nível interno, o dinamismo do mercado de trabalho, as condições de crédito favoráveis, a política fiscal expansionista e o desempenho excecional do turismo continuaram a impulsionar a procura interna.

Durante 2016, o consumo privado continuou a ser o principal motor da recuperação económica, tendo crescido +3,2%[8] em termos reais. O dinamismo verificado na despesa privada refletiu o aumento do poder de compra dos agregados familiares, bem como o aumento da confiança, suportado pela melhoria do mercado de trabalho e pela recuperação do valor do património imobiliário, num contexto de condições financeiras favoráveis. As famílias continuaram a preferir o consumo discricionário, especialmente veículos (+12,4%)[9] e turismo e restauração (+6,8%)[10], setores que sofreram fortemente durante a crise. As vendas de retalho[11] tiveram um desempenho relativamente positivo durante o ano (+2,1%), em especial no setor não alimentar (+3,4%), tendo o ritmo de crescimento no retalho alimentar sido mais moderado (+2,2%).

Perspetivas

Em 2017, as perspetivas para a economia global dependem da evolução de três difíceis transições num contexto de grande incerteza política: i) transição da política monetária para a política fiscal; ii) transição da globalização para a "desglobalização"; iii) transição de regime económico e monetário chinês.

A tomada de posse de Donald Trump como Presidente dos Estados Unidos, as próximas eleições em vários países europeus e o Congresso Nacional do Partido Comunista Chinês, em 2017, irão contribuir para um clima de elevada incerteza política e económica. No entanto, se estas três transições evoluírem de forma ordenada, é expectável uma melhoria moderada do crescimento global, sustentado pela continuação da recuperação económica nos países desenvolvidos e pela consolidação da atividade na maioria das economias emergentes.

Perspetivas

UM CENÁRIO POSITIVO PARA AS ECONOMIAS AVANÇADAS
A ECONOMIA PORTUGUESA DEVE ACELERAR MODERADAMENTE

O cenário para as **economias avançadas** é relativamente mais favorável, refletindo o fortalecimento da atividade económica na segunda metade de 2016, reforçada pela manutenção de políticas monetárias expansionistas em algumas economias e por um estímulo fiscal renovado noutros países, como nos EUA.

Relativamente à **economia portuguesa**, é expectável que o crescimento acelere ligeiramente (+1,6%)[12], dando continuidade ao processo de recuperação moderada que caracterizou os últimos anos. Este cenário mais positivo está principalmente associado à melhoria do setor externo e, sobretudo, à recuperação do investimento. No entanto, persistem riscos significativos, associados, nomeadamente, às fragilidades do setor bancário e aos elevados níveis de dívida pública. À medida que a procura de bens duradouros continua a abrandar, espera-se que o consumo privado evolua para um ritmo mais sustentável em 2017, crescendo em linha com o rendimento disponível real, mantendo-se a taxa de poupança em níveis baixos.

OS MERCADOS EMERGENTES VÃO INTENSIFICAR O CRESCIMENTO
A ECONOMIA ESPANHOLA VAI CONTINUAR A SUA RECUPERAÇÃO

As previsões para os **mercados emergentes** são também mais positivas, com algumas das economias que têm estado sob pressão a verem a sua situação estabilizar, enquanto nos países exportadores de matérias-primas, as perspetivas estão a melhorar significativamente com a recuperação do preço destes recursos.

Em **Espanha** a recuperação económica deverá continuar em 2017 (+2,5%)[13], sustentada por estímulos monetários, pelo dinamismo do setor exportador e pela recuperação do mercado imobiliário. No entanto, o ritmo de crescimento económico deverá desacelerar, penalizado pela incerteza, pelo aumento do preço do petróleo, que limita o aumento do poder de compra das famílias, pela dificuldade em continuar a reduzir o custo do crédito e, por outro lado, pela possibilidade da política fiscal se tornar restritiva, de modo a permitir um controlo do défice público. O consumo privado deve crescer a um ritmo mais moderado, em linha com o gradual abrandamento na criação de emprego, mas a desaceleração deverá ser mais evidente nos bens duradouros, cujo consumo já se encontra em níveis semelhantes ao pré-crise.

Em suma, as **economias ibéricas** parecem estar a entrar numa trajetória de crescimento mais sustentável, embora persistam algumas divergências, prevendo-se que em Espanha a atividade económica permaneça forte, ainda que desacelerando ligeiramente, enquanto em Portugal se espera, apenas, uma modesta melhoria das condições económicas. Os **principais riscos** estão, sobretudo, relacionados com o contexto externo, nomeadamente com a crescente incerteza política e com os efeitos imprevisíveis que a mudança na orientação da política económica nos Estados Unidos poderá vir a ter na economia global.

1 Dados para os principais blocos económicos: *European Economic forecast*, *Winter 2017*, *February 2017*, crescimento do PIB em termos reais;
2 INE, PIB a preços de mercado (dados encadeados em volume), março de 2017;
3 INE, Contas económicas trimestrais para as famílias e instituições financeiras ao serviço das famílias, valores acumulados de quatro trimestres, ultimo dado disponível corresponde ao 3T16;
4 Idem;
5 Vendas de automóveis ligeiros de passageiros;
6 INE, Dormidas em estabelecimento de hotelaria;
7 INE Índice de Vendas no Comércio a Retalho, excluindo vendas de viaturas e combustíveis;
8 Banco de Espanha, Contas económicas trimestrais, março de 2017;
9 Idem;
10 Ministério da Indústria e Competitividade;
11 INE, Dormidas em estabelecimento de hotelaria;
12 INE, Índice de Vendas no Comércio a Retalho;
13 *European Economic Forecast*, *Winter 2017*, *February 2017*, crescimento do PIB em termos reais;
14 Idem.

Vantagens competitivas de um portefólio tão diversificado

O nosso portefólio é contínua e cuidadosamente concebido para trabalhar em conjunto, promovendo o sucesso individual de cada unidade de negócio a par da criação de sinergias em todo o portefólio. Cada empresa deve ter a capacidade de criar valor individualmente para os acionistas, mas em conjunto escrevem uma história de sucesso.
O portefólio da Sonae está cada vez mais diversificado, oferecendo um conjunto de vantagens competitivas distintas.

Liderança no mercado de retalho alimentar, com rentabilidade de referência

A Sonae MC é líder no mercado de retalho alimentar em Portugal, com uma quota de mercado crescente, correspondente a um volume de negócios de €3.687 M em 2016, que representa um crescimento de 5,6% face a 2015. Apesar da diminuição de 50 pontos base em relação ao ano anterior, a margem EBITDA de 5,7% da Sonae MC continua a ser uma referência no setor.
Como líder de mercado, a Sonae MC é capaz não só de antecipar tendências, posicionando-se numa posição privilegiada para entrar em novos segmentos com potencial de crescimento, mas também de impulsionar novos desenvolvimentos, utilizando a sua presença no mercado como alavanca. Além disso, a Sonae MC continua a procurar níveis mais elevados de eficiência através da inovação de processos e de uma gestão racionalizada.
Adicionalmente, a operação de *e-commerce* da Sonae MC tem crescido a dois dígitos, sendo líder num mercado que, embora pequeno, tem um considerável potencial de crescimento. Além disso, os produtos de marca própria da Sonae MC têm uma aceitação relevante no mercado, representando 30% das vendas.
Por fim, o Cartão Continente é um caso de estudo que representa mais de 90% das vendas do Continente.

Sonae MC – Uma parceria sólida com Portugal

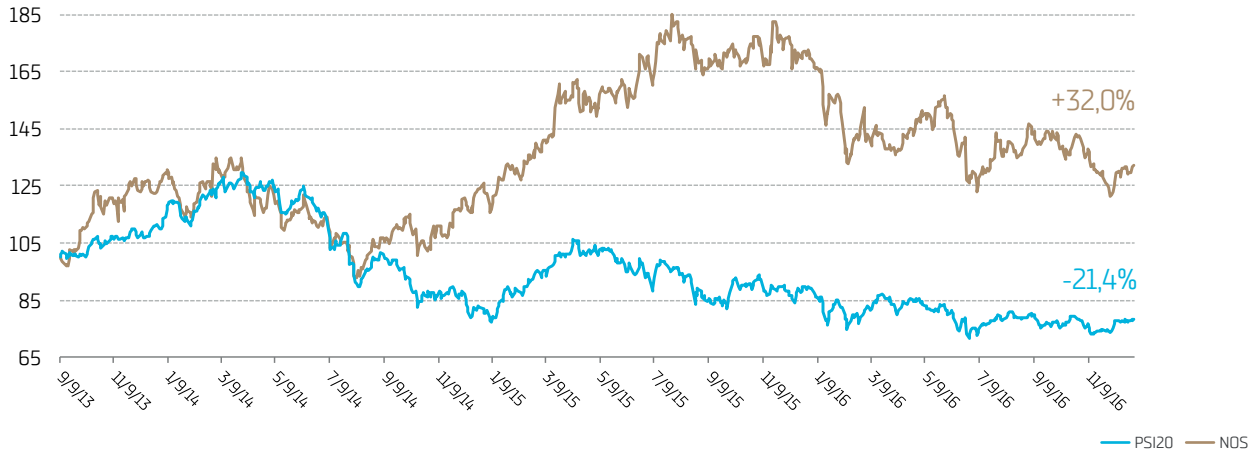
A Sonae MC, abriu o seu primeiro hipermercado Continente em Portugal, há mais de 30 anos, iniciando uma profunda revolução na sociedade portuguesa, em particular nos seus hábitos de consumo. Hoje, o Continente continua a impulsionar o mercado e tem uma posição privilegiada que permite à Sonae MC posicionar-se em novos mercados de crescimento, à frente dos seus concorrentes. O sucesso da Well's é uma demonstração da capacidade de impulsionar e fortalecer novos projetos da Sonae MC e esperamos o mesmo da nossa mais recente parceria na área de Saúde e Bem-Estar, através da aquisição da *Go Natural*.
A Sonae MC possui uma rede de 41 hipermercados Continente, 130 supermercados Continente Modelo, 77 lojas de conveniência Continente Bom Dia, 260 Meu Super e 198 parafarmácias Well's. Nos últimos 14 anos, o Continente foi selecionado pelos consumidores como uma marca de confiança, com uma rede planeada para estar onde os seus clientes precisam de si.

A operadora de telecomunicações com maior crescimento de volume de negócios e contínuo aumento da rentabilidade

A NOS é uma demonstração clara do sucesso da nossa diversificação de estilos de investimento e na capacidade de traçar parcerias estratégicas que nos levam ao sucesso.
As fortes tendências operacionais da NOS estão a gerar ganhos de quota de mercado e melhorias no desempenho financeiro da empresa. A NOS é a empresa mais ativa e que mais depressa cresce no mercado, apresentando um desempenho sólido a todos os níveis.

NOS – O mercado reconhece a nossa excelência

No seguimento da fusão entre a Optimus e a Zon, e a subsequente criação da NOS, e desde 9 de setembro de 2013, o dia em que novas ações emitidas foram listadas, até 31 de dezembro de 2016, a capitalização da empresa no mercado aumentou 32%, correspondendo a um aumento do preço das ações de €4,27 para €5,64.



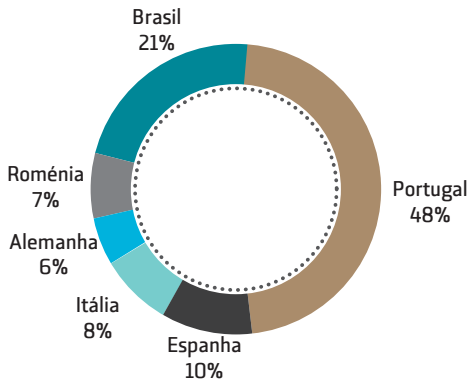
Centros comerciais com qualidade de referência internacional comprovada e Sonae Sierra a prosseguir a sua estratégia de reciclagem de capital

A Sonae Sierra é uma *joint-venture* com a Grosvenor. A empresa possui presença internacional em 13 países e detém 45 Centros Comerciais, totalizando um *Net Asset Value* de €1.418 M. A Sonae Sierra posiciona-se como um *player* de referência a nível internacional, com experiência tanto ao nível do desenvolvimento como na gestão de centros comerciais, que tem sido comprovada internacionalmente, fazendo com que a Sonae Sierra se demarque da concorrência, que muitas vezes se concentra apenas numa dessas dimensões.

A qualidade dos projetos realizados pela Sonae Sierra é um fator determinante no sucesso da sua estratégia de reciclagem de capital. A Sonae Sierra tem vindo a reciclar capital de ativos não controlados e maduros para outros projetos com potencial de desenvolvimento, que demonstram, por um lado, a existência de um mercado para os seus projetos, mesmo quando estes amadurecem, sendo este um sinal de qualidade intrínseca do projeto; por outro lado, permite à Sonae Sierra estar na linha da frente para abraçar projetos novos e dinâmicos.

- CAPITAL LIBERTADO DURANTE 2016
- Venda de 41% do Loop5
- Venda de 25% do Sierra Portugal Fund
- Redução da participação no Algarveshopping e Estação de Viana (Portugal) e Luz del Tajo (Espanha), todos em parceria com a CBRE Global Investment Partners

Partição OMV 2016



- 5 PROJETOS DE CENTROS COMERCIAIS EM CARTEIRA

  Zenata (Marrocos), Málaga McArthurGlen Designer Outlet (Espanha), Jardín Plaza Cucuta (Colômbia), Expansão do NorteShopping (Portugal), Nuremberga (Alemanha)

O *player* omnicanal de eletrónica na Ibéria

A Worten está incluída no top 3 de *players* ibéricos em eletrónica. Contando com um portefólio de 234 lojas físicas na Ibéria, a Worten tem desenvolvido uma verdadeira estratégia omnicanal. Ao longo da sua história, a Worten sempre demonstrou uma capacidade única de se adaptar e orientar os hábitos de consumo num mercado caracterizado por alterações tecnológicas constantes. Em Portugal, a Worten é líder de mercado com uma quota de mercado em crescimento, possuindo um desempenho de referência e rentável. A estratégia omnicanal, onde se incluem o *store pick-up* e as reservas em loja já perfaz 30% do total de vendas *online*.

- Crescimento do volume de negócios em 2,1% no mercado Ibérico
- Volume de negócios de €910 M, aproximando-se, gradualmente, de €1.000 M
- Margem EBITDA de 2,9% em 2016
- Líder no mercado português de eletrónica com quota em crescimento (+20 pontos base em dezembro de 2016)
- Um aumento superior a 50% nas compras online em dezembro, após o lançamento do novo *website* da Worten em Portugal

worten

Foco na construção de competências para atingir níveis acrescidos de rentabilidade da Sonae SR – Sports and Fashion

A divisão de *Sports and Fashion* está focada na construção de competências para atingir níveis acrescidos de rentabilidade nos seus negócios, enquanto expande a sua presença internacional. A sua rede de 363 lojas próprias, combinada com uma rede de *franchising* em rápida evolução, em conjunto com a recente aquisição da Salsa e da Losan, tem vindo a impulsionar um rápido crescimento, tanto em Portugal, como no estrangeiro.
A divisão de *Sports and Fashion* já superou os €500 M em volume de negócios e a sua margem EBITDA tem vindo a crescer.
O MoU recentemente anunciado com a JD Group e a JD Sprinter é um importante passo para a criação de um Grupo que se irá tornar no segundo maior Grupo Ibérico de desporto, gerando escala e recursos para continuar o atual momento de crescimento da JD, da Sport Zone e Sprinter e atingir níveis atrativos de rentabilidade, o que irá, certamente, adicionar valor ao portefólio da divisão de *Sports and Fashion*.

SPORTS AND FASHION – UM PORTEFÓLIO ÚNICO E ORIGINAL

mo SPORT ZONE ZIPPY

UM PORTEFÓLIO EM CRESCIMENTO

Salsa LOSAN Junior • KIDS • baby • newborn

Ganho de capital superior a €150 M em transações de *sale and leaseback* da Sonae RP

A Sonae RP foca-se na otimização da gestão do portefólio do imobiliário de retalho, em linha com as principais orientações estratégicas da Sonae, apoiando o crescimento dos seus negócios na área do retalho.
Durante os últimos 6 anos, a Sonae RP prosseguiu uma estratégia de monetização de ativos, com o objetivo de atingir o seu *freehold target*, e de *desalavancar a Sonae*. A realização de um conjunto de operações de sale and *leaseback* permitiu à Sonae RP a libertação de *cash* em mais de €580 M, com mais-valias superiores a €150 M.

- NAV de €931 M
- GAV de €1.260 M
- *Freehold* de 50% na Sonae MC
- *Freehold* de 21% na Sonae SR

SONAE RP

Serviços Financeiros

A Sonae FS foi criada com o objetivo de estimular os serviços financeiros do Grupo. Atualmente, inclui o cartão pré-pago (Cartão Dá), os serviços de crédito em loja, o Continente *Money Transfer* e o recentemente lançado Cartão Universo. A MDS, um corretor de seguros do Grupo, será em breve integrada na Sonae FS.
À medida que o portefólio da Sonae cresce, acreditamos no potencial aumento de sinergias para com os nossos clientes mais leais, que são um pilar para o sucesso da empresa.
O Cartão Universo é o resultado da evolução natural do Cartão Continente e acreditamos que tem o potencial de se tornar numa peça-chave ao nível da forma de pagamento dos consumidores. Até agora, o lançamento do cartão tem sido um sucesso e demonstra os benefícios da nossa experiência e de uma abordagem integrada através de um portefólio enriquecido.

CARTÃO UNIVERSO

Cartão de fidelização com sistema de pagamento inovador

Mais de 400 mil subscrições em aproximadamente um ano após o lançamento

Plataforma de descontos para as famílias portuguesas, incluindo não só as lojas Sonae, mas também uma rede crescente de parceiros do programa de fidelização do Continente

CARTÃO DÁ

Um cartão pré-pago aceite em mais de 1.000 lojas tanto em Portugal, como em Espanha

VENDA CRUZADA SOBRE O CRÉDITO DA LOJA

Venda cruzada de seguros de crédito e crédito pessoal associado a vendas em loja

CONTINENTE *MONEY TRANSFER*

Um serviço para transferir dinheiro em todo o mundo, nas nossas lojas, ao dispor do cliente

Análise financeira

Desempenho e estrutura de capital da Sonae

Resultados consolidados Sonae

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de negócios	**5.014**	**5.376**	**7,2%**	**1.375**	**1.494**	**8,6%**
Sonae MC	3.490	3.687	5,6%	941	1.002	6,6%
Sonae SR [1]	1.294	1.438	11,1%	377	430	13,9%
Sonae RP	121	92	-24,2%	29	23	-21,8%
Sonae IM [2]	249	258	3,7%	62	68	10,4%
E&A [3]	-140	-98	-	-34	-29	-
***Underlying* EBITDA**	**331**	**320**	**-3,3%**	**105**	**109**	**4,2%**
Sonae MC	215	210	-2,1%	63	63	1,1%
Sonae SR	5	35	-	14	27	89,1%
Sonae RP	109	80	-26,2%	26	20	-22,8%
Sonae IM [2]	16	13	-21,4%	7	4	-47,0%
E&A [3]	-15	-18	-	-5	-5	-
Margem *Underlying* EBITDA	**6,6%**	**5,9%**	**-0,6 p.p.**	**7,6%**	**7,3%**	**-0,3 p.p.**
Res. método equiv. patrim.[4]	48	44	-9,2%	10	8	-19,5%
S. Sierra (resultado direto)	31	28	-6,8%	9	8	-10,9%
NOS	18	17	-5,0%	2	1	-16,7%
Itens não recorrentes	14	53	-	-14	-3	81,1%
EBITDA	**393**	**416**	**5,9%**	**101**	**115**	**14,0%**
Margem EBITDA	7,8%	7,7%	-0,1 p.p.	7,3%	7,7%	0,4 p.p.
D&A [5]	-187	-203	-8,6%	-52	-57	-9,3%
EBIT	**206**	**213**	**3,5%**	**49**	**58**	**19,0%**
Resultado financeiro liq.	-57	-46	19,0%	-5	-9	-68,3%
EBT	**149**	**167**	**12,1%**	**44**	**49**	**13,1%**
Impostos	-21	-19	10,9%	-17	-21	-21,8%
Resultado direto [6]	**128**	**148**	**15,9%**	**26**	**28**	**7,3%**
Resultado indireto	**49**	**74**	**-**	**5**	**52**	**-**
Resultado líquido total	**177**	**222**	**25,6%**	**31**	**81**	**159,3%**
Interesses sem controlo	-1	-7	-	2	-4	-
Res. líq. atribuível a acionistas	**175**	**215**	**22,7%**	**33**	**77**	**134,2%**

[1] O volume de negócios de Sports and Fashion foi reajustado quando comparado com a informação divulgada nas Vendas Preliminares de 2016. O volume de negócios de cada empresa da divisão de Sports and Fashion estava correto contudo houve uma alteração do critério contabilístico na rubrica de eliminações e ajustamentos introduzida neste comunicado de Resultados;
[2] Inclui contribuição da área de Tecnologia e Parcerias;
[3] Eliminações e ajustamentos;
[4] Resultados pelo método de equivalência patrimonial: inclui resultados diretos; relacionados com investimentos consolidados pelo método de equivalência patrimonial (principalmente Sonae Sierra e NOS);
[5] Depreciações e amortizações incluindo provisões e imparidades;
[6] Resultados diretos antes de interesses minoritários.

O **volume de negócios consolidado da Sonae** atingiu €5.376 M, aumentando 7,2%, quando comparado com 2015, beneficiando do desempenho positivo de todos os negócios com exceção da RP, impactada pelo menor nível de *freehold*.

O **EBITDA** da **Sonae** aumentou €23 M em 2016, para €416 M, devido maioritariamente:

a uma melhoria de €30 M no *underlying* EBITDA da SR: de aproximadamente €8 M na Worten e €21 M na divisão de *Sports and Fashion* (alavancada, essencialmente, pela consolidação da Losan e da Salsa, mas também pela contribuição positiva do portefólio original);

ao impacto do investimento em preço na MC e da expansão do parque de lojas, que resultou numa redução de €5 M no *underlying* EBITDA; e,

à contribuição positiva da rúbrica de itens não recorrentes.

O **resultado financeiro líquido da Sonae** melhorou €11 M, registando €46 M negativos em 2016, em resultado do valor mais baixo da dívida líquida e do menor custo da dívida. O custo médio das linhas de crédito utilizadas continuou a diminuir, situando-se em 1,3% a 31 de dezembro de 2016. De destacar que os resultados financeiros da Sonae excluem os negócios da Sonae Sierra e da NOS.

O **resultado direto da Sonae** totalizou €148 M, aumentando 15,9% quando comparado com 2015. Este resultado deveu-se a um valor de EBITDA mais elevado, ao resultado financeiro líquido menos negativo e ao menor nível de impostos registado, não obstante o valor mais elevado de depreciações e amortizações.

Os **resultados indiretos da Sonae** atingiram €74 M, beneficiando do contributo da Sierra (tanto o efeito positivo da valorização dos ativos da Sierra em 2016, como o valor criado com a abertura do ParkLake na Roménia, no 3T16) e de um conjunto de movimentos relacionados com transações realizadas em ativos financeiros.

O **resultado líquido atribuível a acionistas** fixou-se nos €215 M, aumentando 22,7% quando comparado com o ano anterior, beneficiando do desempenho ao nível do resultado direto e indireto.

Capital investido líquido Sonae

Milhões de euros	2015	2016	var.
Capital investido líquido	**3.088**	**3.279**	**6,2%**
Investimento técnico	1.944	1.995	2,6%
Investimento financeiro	1.313	1.372	4,5%
Goodwill	606	654	8,0%
Fundo de maneio	-775	-741	4,4%
Capital próprio + Interesses s/ controlo Sonae	**1.795**	**2.064**	**15,0%**
Dívida líquida Sonae (1)	**1.293**	**1.215**	**-6,0%**
Dívida líquida / Capital investido	41,9%	37,0%	-4,8 p.p.

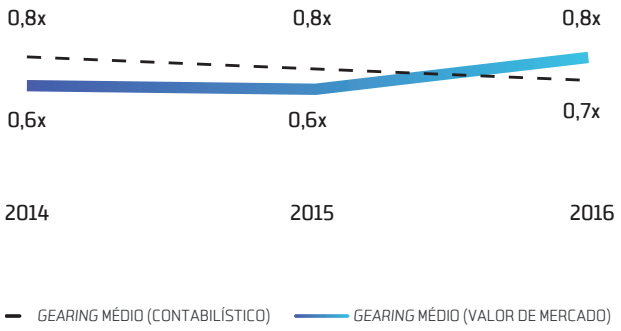
(1) Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

O **capital próprio da Sonae** totalizou €2.064 M em 2016, €270 M acima de 2015.

A **dívida líquida da Sonae** estabeleceu-se nos €1.215 M, diminuindo 6,0% em comparação com 2015.

O ***gearing* médio contabilístico** situou-se em 0,7x, diminuindo 0,1x quando comparado com 2015. O ***gearing* médio em valores de mercado** fixou-se em 0,8x, aumentando em termos homólogos motivado, sobretudo, pela evolução do valor de mercado da Sonae.

Gearing



Milhões de euros	2015	2016	var.
Dívida financeira líquida	**1.290**	**1.215**	**-5,8%**
MC, SR e RP	646	683	5,8%
IM	15	9	-37,1%
Holding e outros	629	522	-17,0%
Dívida líquida Sonae	**1.293**	**1.215**	**-6,0%**

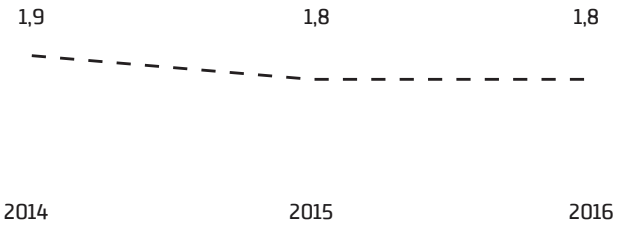
A Sonae continua focada em apresentar uma estrutura de capital robusta, otimizando os custos de financiamento e, ao mesmo tempo, mantendo reservas de liquidez e melhorando o perfil de maturidade da dívida.

A Sonae implementou, em 2016, um **ambicioso programa de refinanciamento** com o objetivo de reforçar a sua estrutura de capital, tendo lançado um concurso formal com um grupo de bancos locais e internacionais, refinanciando mais de **€1.125 M**, dos quais €775 M em linhas de longo-prazo e €350 M em linhas de curto-prazo, permitindo o aumento do perfil de maturidade média da dívida, que se manteve acima de 4 anos. Deste modo, a Sonae continuou a cumprir o objetivo de não possuir necessidades de refinanciamento para os 18 meses seguintes tendo, ao mesmo tempo, melhorado as suas condições gerais de financiamento.

A **dívida financeira líquida** da **MC, SR** e **RP** foi de €683 M em 2016, €37 M acima de 2015, em virtude do cash-out relacionado com a aquisição de 50% do capital da Salsa e, ainda, da consolidação da dívida da mesma. O **rácio da dívida líquida face ao EBITDA** totalizou 1,8x, mantendo o nível registado em 2015.
A **dívida líquida** da **holding** foi de €522 M, diminuindo 17,0% em termos homólogos e beneficiando da venda da participação direta no capital da NOS, em junho de 2016. O rácio de ***loan-to-value*** da **holding** situou-se em 11%, beneficiando da menor dívida líquida da holding.

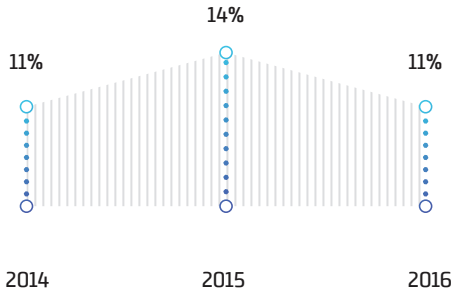
Estrutura de Capital - MC, SR e RP

Dívida líquida / EBITDA



Estrutura de Capital

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



Capex Sonae

Milhões de euros	2015	2016	% Vol. neg.
Capex	**300**	**437**	**8,1%**
Sonae MC	114	167	4,5%
Sonae SR	111	152	10,6%
Sonae RP	60	62	67,8%
Sonae IM	11	51	19,9%

O **Capex** da **Sonae** aumentou de €300 M para €437 M, maioritariamente devido à MC, SR e IM:

- **Capex** da **MC** aumentou €53 M, para €167 M, motivado pela aceleração da expansão do parque de lojas, que incluiu a abertura de 25 lojas Continente Bom Dia, 1 hipermercado Continente e 25 lojas da Well's;
- **Capex** da **SR** atingiu €152 M em 2016, aumentando €41 M, mais do que explicado pelo Capex relacionado com a aquisição da Salsa, formalizada em 30 de junho de 2016;
- **Capex** da **RP** totalizou €62 M em 2016, mantendo-se relativamente estável quando comparado com 2015. O Capex da RP é impactado pela expansão do parque de lojas da MC, bem como por futuros desenvolvimentos;
- **Capex** de **IM** atingiu €51 M em 2016, aumentando €40 M quando comparado com 2015 devido, sobretudo, às aquisições na área de tecnologia: InovRetail e Armiliar Venture Partners.

Resultados Sonae MC

Volume de negócios e *underlying* EBITDA

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Vol. de negócios	3.490	3.687	5,6%	941	1.002	6,6%
Vendas univ. comp. lojas (%)	-1,7%	1,9%	-	-0,2%	2,1%	-
Underlying EBITDA	215	210	-2,1%	63	63	1,1%
Margem underlying EBITDA	6,2%	5,7%	-0,5 p.p.	6,7%	6,3%	-0,3 p.p.

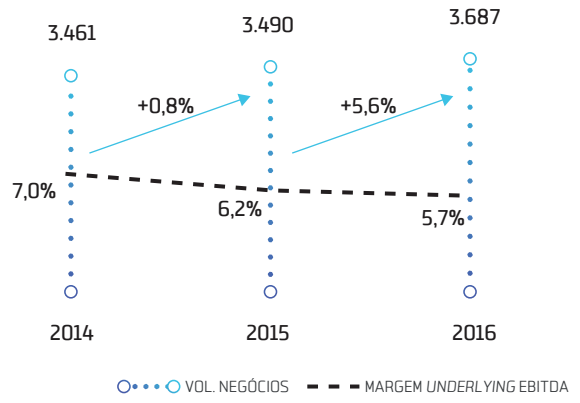
O **volume de negócios** da **MC** atingiu €3.687 M em 2016, aumentando 5,6% quando comparado com o ano anterior. Este desempenho foi suportado por um crescimento de 1,9% das **vendas no universo comparável de lojas** e pela expansão do parque de lojas, destacando-se a abertura de 1 hipermercado Continente, 25 Continente Bom Dia e 77 lojas Meu Super. A expansão destes dois últimos formatos contribuiu para aumentar o número de lojas de conveniência da MC.

Numa base trimestral, o v**olume de negócios** no 4T16 ultrapassou, pela primeira vez, a fasquia dos €1.000 M, atingindo €1.002 M e aumentando 6,6% quando comparado com o 4T15. Como resultado, a MC continuou a aumentar a sua quota de mercado, o que ocorreu de forma consistente ao longo do ano.

Em Portugal, o ambiente competitivo continua extremamente intenso, o que naturalmente tem efeitos na rentabilidade. Não obstante o investimento continuado ao nível da competitividade de preço, a **margem** de ***underlying*** **EBITDA** da **MC** foi de 5,7%, 50 pontos base abaixo de 2015, e fixou-se em 6,3% no 4Q16, 34 pontos base abaixo do 4T16. Ainda numa base trimestral, é de referir que o desempenho do ***underlying*** **EBITDA** da **MC** foi estável e atingiu €63 M no 4T16.

A melhoria da proposta de valor foi um dos maiores objetivos da **MC** para 2016. A empresa permaneceu focada na monitorização de uma série de indicadores chave, onde se incluem a perceção de preço, a competitividade ao nível de preço e a satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, com o objetivo de estabelecer a marca Continente como especialista em perecíveis, a marca trabalhou no sentido de melhorar e de comunicar a sua oferta.

Evolução do Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA



Ainda em 2016, a **MC** deu alguns passos para reforçar a sua posição no segmento de Saúde e bem-estar, segmento este onde a Sonae MC havia já desenvolvido uma proposta de valor, quer através da Área Viva, um espaço especializado em alimentação orgânica e saudável nas lojas Continente, quer através das parafarmácias Well's. O acordo para a aquisição da Go Natural e a abertura do primeiro supermercado especializado em alimentação orgânica, que ocorreram no 4T16, tiveram por objetivo consolidar a presença da **MC** num segmento com elevado potencial de crescimento.

Resultados Sonae SR

Desempenho por negócio

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Vol. de negócios [1]	**1.294**	**1.438**	**11,1%**	**377**	**430**	**13,9%**
Worten	891	910	2,1%	266	276	4,0%
Sports and Fashion [1]	403	527	30,9%	112	154	37,6%
LfL (%)	**-1,1%**	**2,5%**	**-**	**-0,1%**	**3,8%**	**-**
Worten	0,0%	3,3%	-	1,5%	4,0%	-
Sports and Fashion	-2,9%	1,0%	-	-3,2%	3,3%	-
***Underlying* EBITDA**	**5**	**35**	**-**	**14**	**27**	**89,1%**
Worten	18	26	43,8%	16	17	9,5%
Sports and Fashion	-13	8	-	-2	10	-
Margem *Underlying* EBITDA (%)	**0,4%**	**2,4%**	**2,0 p.p.**	**3,8%**	**6,3%**	**2,5 p.p.**
Worten	2,0%	2,9%	0,8 p.p.	6,0%	6,3%	0,3 p.p.
Sports and Fashion	-3,2%	1,6%	4,8 p.p.	-1,4%	6,3%	7,7 p.p.

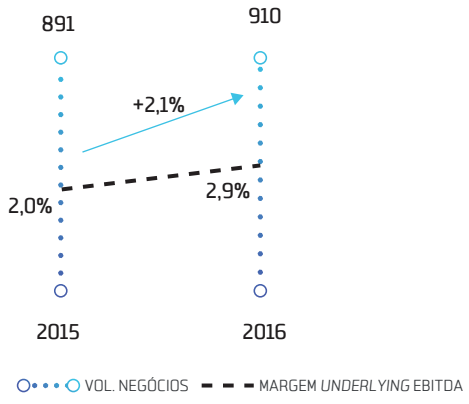
[1] O volume de negócios de *Sports and Fashion* foi reajustado quando comparado com a informação divulgada no documento de Vendas Preliminares de 2016. O volume de negócios de cada empresa da divisão de *Sports and Fashion* encontrava-se correto, contudo procedeu-se, neste comunicado de Resultados, a uma alteração contabilística na rubrica de eliminações e ajustamentos.

A **Worten** continuou a implementar a sua estratégia omnicanal na Ibéria, que envolve a criação de uma operação totalmente integrada, apoiada por uma rede de lojas físicas e duas plataformas de e-commerce recentemente renovadas (inicialmente em Espanha e posteriormente em Portugal). Gostaríamos de realçar o desempenho extremamente positivo da plataforma em Portugal, lançada em novembro de 2016, com um aumento significativo das vendas online.

O **volume de negócios** da **Worten** registou €910 M, o que representa um crescimento de 2,1% quando comparado com 2015, e reflete um crescimento da quota de mercado de 20 pontos base em Portugal.

A **Worten** manteve-se focada em melhorar a rentabilidade na Ibéria, tendo aumentado o ***underlying* EBITDA** em €8 M em 2016, para €26 M (2,9% do volume de negócios). Numa base trimestral, o ***underlying* EBITDA** aumentou 9,5%, e atingiu €17 M, apesar do esforço de melhoria da operação através do incremento da qualidade de serviço, e da dinâmica promocional elevada no mercado em Portugal.

Evolução do Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA da Worten



[1] De acordo com GFK em dezembro de 2016, última informação disponível.

A divisão de ***Sports and Fashion*** inclui um portefólio original de negócios, que inclui a Sport Zone, a MO e a Zippy, assim como duas empresas adquiridas no 4T15 e 2T16, respetivamente: a Losan e a Salsa.

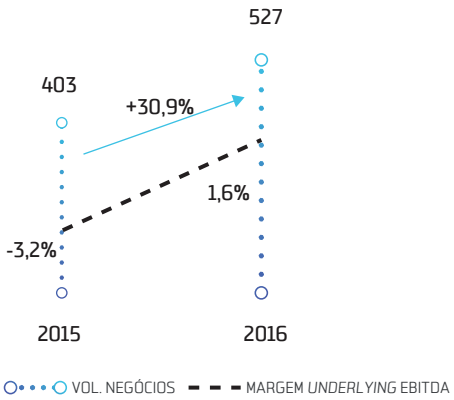
O **volume de negócios** de ***Sports and Fashion*** aumentou 30,9% em 2016, para €527 M. Este crescimento resultou, em grande medida, das contribuições da Losan e da Salsa, e também do desempenho do portefólio original. A Sport Zone manteve a tendência positiva de vendas por metro quadrado, não obstante o aumento do número de lojas. A Zippy registou um forte desempenho na variação de vendas no universo comparável de lojas de 10% em Portugal e de 6% em Espanha. A MO apresentou sinais positivos, especialmente no 4T16. Numa base trimestral, o **volume de negócios** de ***Sports and Fashion*** aumentou 37,6%, para €154 M.

O ***underlying*** **EBITDA** de ***Sports and Fashion*** totalizou €8 M, registando uma melhoria de €21 M em termos homólogos. Este aumento beneficiou da consolidação dos resultados da Salsa e da Losan, assim como da contribuição positiva do portefólio original, no qual todos os negócios aumentaram a rentabilidade.

O MoU recentemente anunciado com a JD Group e a JD Sprinter é um importante passo para a criação de um Grupo que se irá tornar no segundo maior Grupo Ibérico de desporto, gerando escala e recursos para continuar o atual momento de crescimento da JD, da Sport Zone e Sprinter e atingir níveis atrativos de rentabilidade, o que irá certamente adicionar valor ao portefólio da divisão de ***Sports and Fashion.***

Em conclusão, o **volume de negócios** da **SR** registou €1.438 M em 2016, aumentando 11,1% quando comparado com 2015, suportado pela Worten e pela divisão de ***Sports and Fashion.*** Em relação ao ***underlying*** EBITDA da **SR**, este atingiu €35 M em 2016, também impulsionado por ambas as divisões da SR.

Evolução do Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA de *Sports* and *Fashion*



Resultados Sonae RP

Volume de Negócios e *Underlying* EBITDA

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de Negócios	121	92	-24,2%	29	23	-21,8%
***Underlying* EBITDA**	109	80	-26,2%	26	20	-22,8%
Margem de *underlying* EBITDA	90,0%	87,5%	-2,5 p.p.	89,6%	88,5%	-1,2 p.p.

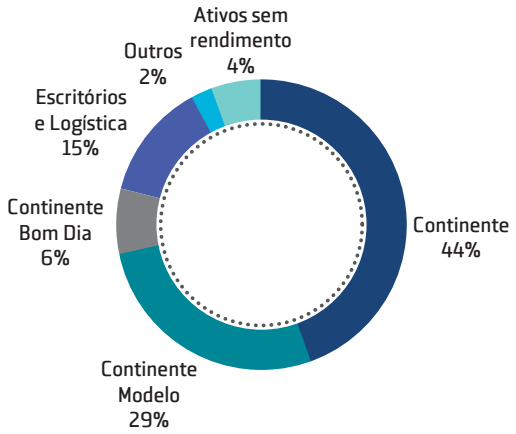
A **RP** é a unidade de negócio responsável pela gestão do portefólio de imobiliário de retalho da Sonae. Em 31 de dezembro de 2016, o valor contabilístico bruto do seu portefólio de ativos era de €1.260 M, equivalente a um valor contabilístico líquido de €931 M.

Ao longo de 2016, a **RP** continuou a implementar a sua estratégia de monetização de ativos, tendo completado 4 operações de *Sale and Leaseback*. O *cash-in* resultante ascendeu a €251 M, representando ganhos de capital de aproximadamente €70 M. Esta estratégia permitiu libertar capital de ativos mais maduros mantendo, ao mesmo tempo, um nível adequado de flexibilidade operacional. O nível de *freehold* da **MC** situa-se, atualmente, em 50%, atingindo o target anunciado. Em 31 de dezembro de 2016, o portefólio da **MC** incluía: 21 lojas Continente, 62 lojas Continente Modelo e 26 lojas Continente Bom Dia. Relativamente à SR, o nível de *freehold* fixou-se, em 2016, em 21%.

Em 2016, o volume de negócios da **RP** diminuiu 24,2%, para €92 M, devido, maioritariamente, à redução do nível de *freehold* da **MC**, de 62% no final de 2015, para 50%. O *underlying* EBITDA atingiu €80 M, correspondendo a uma margem de *underlying* EBITDA de 87,5%.

Portefólio da RP

como % do Valor Contabilístico Bruto



Resultados Sonae IM

Portefólio de IM	
WeDo Technologies	Movvo
Saphety	Brightpixel
Bizdirect	InovRetail
S21Sec	Armilar Venture Partners

Volume de Negócios e Underlying EBITDA

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de Negócios	115	117	1,6%	26	29	9,8%
***Underlying* EBITDA**	10	5	-52,8%	4	2	-56,8%
Margem de *underlying* EBITDA	8,6%	4,0%	-4,6 p.p.	13,5%	5,3%	-8,2 p.p.

A IM possui uma estratégia de gestão ativa do portefólio, com o claro objetivo de construir e gerir um portefólio de empresas de base tecnológica ligadas ao retalho e telecomunicações, ambicionando desenvolver soluções inovadoras e possuindo um foco internacional. As suas principais áreas de interesse incluem soluções de *business analytics*, soluções de mobilidade em retalho, tecnologia *in-store*, *fraud assurance* e cibersegurança. A Armilar Venture Funds inclui 3 Venture Capital Funds, nos quais a Sonae IM possui unidades de participação adquiridas ao Novo Banco, em dezembro de 2016, data da última aquisição da Sonae IM. Com esta aquisição, a IM reforçou o seu portefólio com participações consideráveis em empresas líderes no setor tecnológico como a Outsystems e Feedzai.

A Sonae IM inclui uma área de Parcerias - MDS, Maxmat, Tlantic e Público - que alcançou, em 2016, um volume de negócios de €142 M e um underlying EBITDA de €9 M.

No negócio de Tecnologia, o volume de negócios de IM foi de €117 M, aumentando 1,6% face a 2015. O underlying EBITDA totalizou €5 M, correspondendo a uma margem de underlying EBITDA de 4,0%.

Resultados Sonae Sierra

Indicadores Operacionais

Milhões de euros	2015	2016	var.
Visitantes (milhões)	**433**	**430**	**-0,6%**
Europa & Novos Mercados	326	333	2,1%
Brasil	107	97	-8,8%
Taxa de ocupação (%)	**95,2%**	**96,6%**	**1,3 p.p.**
Europa	96,1%	97,1%	1,0 p.p.
Brasil	92,6%	94,8%	2,2 p.p.
Evol. Vendas de lojistas (no universo comparável)			
Europa	3,1%	3,4%	-
Brasil (moeda local)	2,8%	0,9%	-
Vendas de lojistas (milhões euros)	**4.501**	**4.495**	**-0,1%**
Europa (milhões euros)	3.182	3.285	3,2%
Brasil (milhões euros)	1.319	1.211	-8,2%
Brasil (milhões reais)	4.806	4.644	-3,4%
Nº de centros comerciais sob gestão (EoP)	**66**	**65**	**-1**
Europa	54	55	1
Brasil	12	10	-2
Nº de centros comerciais detidos/co-detidos (EoP)	**45**	**45**	**0**
Europa	35	36	1
Brasil	10	9	-1
ABL centros geridos ('000 m2)	**2.273**	**2.316**	**1,9%**
Europa e Novos Mercados	1.742	1.835	5,3%
Brasil	531	481	-9,3%

Indicadores Financeiros

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Volume de negócios	**226**	**209**	**-7,2%**	**64**	**59**	**-7,4%**
EBIT	**105**	**97**	**-8,2%**	**29**	**26**	**-9,4%**
Margem EBIT	46,6%	46,1%	-0,5 p.p.	44,9%	44,1%	-0,7 p.p.
Resultado direto	61	57	-7,1%	19	16	-11,8%
Resultado indireto	81	125	54,3%	28	72	156,0%
Resultado líquido	**142**	**181**	**27,9%**	**47**	**89**	**89,2%**
... atribuível à Sonae	71	91	27,9%	23	44	89,2%

Ao longo de 2016, a **Sierra** continuou a implementar a sua estratégia de reciclagem de capital, que atua como motor do crescimento futuro, ao libertar capital para financiar novos desenvolvimentos e expandir a atividade de prestação de serviços.

No último ano, em termos de **vendas de ativos**, a Sierra vendeu 41% do Loop5, na Alemanha, diluiu 25% da sua posição no Sierra Portugal Fund e reduziu a sua participação no AlgarveShopping, Estação Viana Shopping e Luz del Tajo (no âmbito de uma pareceria com a CBRE Global Investment Partners).

O ParkLake, inaugurado na Roménia no dia 1 de setembro de 2016, foi o **desenvolvimento** mais significativo de 2016. Com uma taxa de ocupação de 97,1% em 2016, os resultados obtidos até ao momento foram bastante positivos. Os restantes projetos em desenvolvimento incluem: o McArthurGlen Designer Outlet Málaga (Espanha), a expansão do NorteShopping (Portugal), o Jardín Plaza Cucuta (Colômbia) e o Zenata (Marrocos).

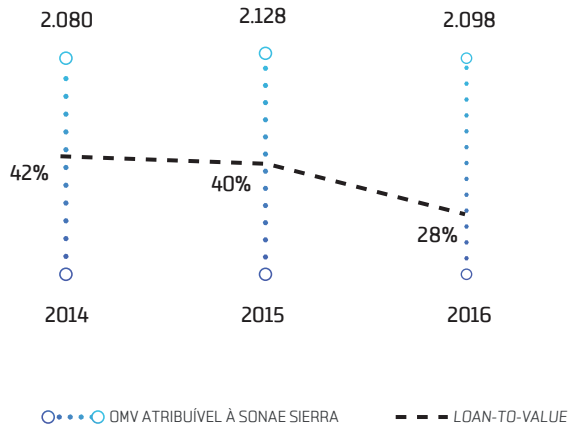
Em dezembro de 2016, a Sonae Sierra e o Bankinter lançaram a ORES Socimi – um veículo de investimento imobiliário, com o objetivo de investir em ativos com rendas de longo prazo como hipermercados e supermercados ou retail *parks*, entre outros ativos localizados nas cidades de maior dimensão na Ibéria. O investimento total deverá ascender a €400 M, através de capital próprio e financiamento numa base 50:50. A Sierra será responsável pela gestão imobiliária dos ativos e pela gestão administrativa da empresa.

O **Resultado Indireto** atingiu €125 M em 2016, beneficiando da elevada compressão das yields, principalmente na Ibéria, e também do efeito positivo do valor criado no desenvolvimento do ParkLake. Assim, em 31 de dezembro de 2016, o montante relativo ao **Investimento e Propriedades em Desenvolvimento** atribuível à Sierra foi de €2,098 mil milhões, €30 M abaixo do valor registado no final de 2015, motivado pelo efeito das vendas de ativos, que mais do que compensou o investimento realizado nos projetos em desenvolvimento, o efeito positivo da taxa de câmbio do Real Brasileiro (final 12M16 vis-à-vis final 12M15) e da reavaliação de ativos.

O **desempenho operacional** da **Sierra** continuou a evidenciar a qualidade e a gestão eficiente dos ativos da Sierra: na **Europa**, as vendas dos lojistas aumentaram 3,2%, para €3.285 M, correspondendo a um aumento de 3,4% no universo comparável de lojas e as taxas de ocupação aumentaram para 97,1%; no **Brasil**, as vendas de lojistas aumentaram 0,9% no universo comparável de lojas, mantendo a tendência positiva registada no trimestre anterior, mas diminuindo 3,4% em termos homólogos, para 4.644 M reais, devido ao ambiente macroeconómico ainda desafiante. Apesar disso, as taxas de ocupação continuaram a crescer, atingindo 94,8% em 2016, 220 pontos base acima de 2015.

Valorização dos ativos (OMV)[1] e alavancagem

mil milhões de euros



[1] Inclui propriedades de investimento a valor de mercado e propriedades em desenvolvimento a custo.

O **volume de negócios** da Sierra atingiu €209 M, o que representa uma diminuição de 7,2% face a 2015, em virtude, sobretudo, das vendas de ativos. O **EBIT** fixou-se nos €97 M, menos 8,2% em termos homólogos, correspondendo a uma margem EBIT de 46,1%. Excluindo as alterações no portefólio e o efeito cambial desfavorável, o EBIT teria aumentado 6% devido a um maior nível de receitas com rendas e maior margem EBITDA dos serviços prestados.

O NAV (Net Asset Value) alcançou €1,418 mil milhões no final de 2016, €239 M acima do valor registado em dezembro de 2015, em virtude do resultado direto e indireto do período e do efeito cambial favorável, deduzidos do pagamento de dividendos. O ***Loan-to-value*** atingiu 28% em 2016, valor que compara com 40% em 2015, uma melhoria que reflete a posição de *cash* da empresa.

Resultados NOS

Indicadores Financeiros

Milhões de euros	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
Receitas operacionais	1.444	1.515	4,9%	376	391	3,8%
EBITDA	533	557	4,4%	123	125	1,4%
Margem de EBITDA	36,9%	36,7%	-0,2 p.p	32,7%	32,0%	-0,8 p.p
Resultado líquido	83	90	9,3%	9	12	30,5%
Capex	408	393	-3,8%	114	100	-12,0%

Indicadores Operacionais

('000)	2015	2016	var.	4T15	4T16	var.
RGUs totais (adições líquidas)	839	612	-	188	135	-
RGUs convergentes (adições líquidas)	1.000	534	-	189	116	-
Subscritores móvel (adições líquidas)	480	333	-	98	60	-
TV por subscrição (adições líquidas)	67	57	-	22	15	-
RGUs totais	8.465	9.077	7,2%	8.465	9.077	7,2%
RGUs convergentes	2.854	3.387	18,7%	2.854	3.387	18,7%
Clientes convergentes	591	680	15,1%	591	680	15,1%
ARPU/ subscritor único de acesso fixo (euros)	42	43	3,1%	43	44	2,1%

A **NOS** publicou os resultados a 2 de março de 2017, que se encontram disponíveis em **www.nos.pt**.

A **NOS** continuou a evidenciar um forte desempenho operacional e financeiro.

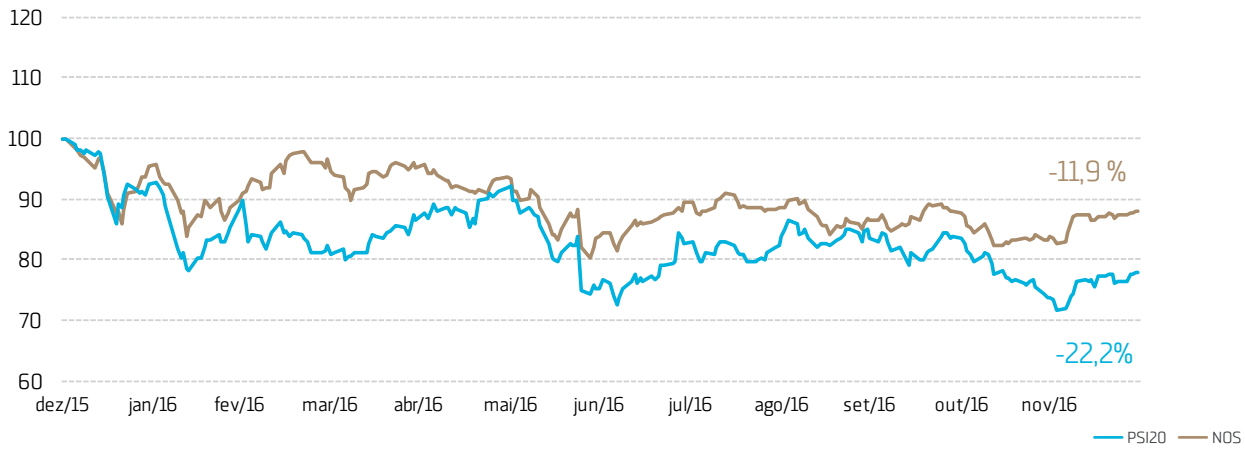
O **volume de negócios** aumentou 4,9% em termos homólogos, para €1.515 M, mantendo o sólido desempenho ao nível de todos os segmentos.

O **EBITDA** registou €557 M, crescendo 4,4% quando comparado com 2015 e correspondendo a uma **margem EBITDA** de 36,7%.

O **resultado líquido** cresceu 9,3% face a 2015, totalizando €90 M.

As **RGUs totais** aumentaram 7,2%, para 9,077 M, ultrapassando o limiar dos 9 milhões. Já o número de **RGUs convergentes** aumentou para 3,387 M, constituindo um aumento de 18,7% em termos homólogos.

Desempenho do preço da ação



Durante 2016, a capitalização bolsista da empresa desvalorizou 22,2%, correspondendo a uma diminuição do preço da ação de €7,25 para €5,64.

No mesmo período, o PSI20, o principal índice nacional, desvalorizou 11,9%.

A **NOS** aprovou uma proposta para submeter em Assembleia Geral Anual de Acionistas o pagamento de um dividendo bruto de €0,20 por ação, que representa um acréscimo de 25% face ao dividendo distribuído no ano anterior.

Demonstração da posição financeira

Indicadores Operacionais

Milhões de euros	2015	2016	var.
TOTAL ATIVO	**5.232**	**5.513**	**5,4%**
Ativos não correntes	**3.759**	**4.104**	**9,2%**
Ativos tangíveis e intangíveis	1.681	1.978	17,7%
Ativos detidos para venda	131	8	-
Goodwill	606	654	8,0%
Propriedades de investimento em operação	1	1	-4,4%
Outros investimentos	1.244	1.383	11,1%
Ativos por impostos diferidos	64	61	-4,3%
Outros	32	19	-39,2%
Ativos correntes	**1.473**	**1.409**	**-4,4%**
Inventários	635	696	9,7%
Clientes	96	116	20,6%
Liquidez	283	345	22,1%
Outros	459	251	-45,3%
CAPITAL PRÓPRIO	**1.795**	**2.064**	**15,0%**
Atribuível aos acionistas	1.658	1.894	14,2%
Interesses sem controlo	136	171	25,3%
TOTAL PASSIVO	**3.437**	**3.448**	**0,3%**
Passivo não corrente	**1.427**	**1.372**	**-3,9%**
Empréstimos bancários	566	508	-10,3%
Outros empréstimos	707	702	-0,7%
Passivos por impostos diferidos	79	114	45,1%
Provisões	40	26	-34,9%
Outros	36	22	-40,2%
Passivo corrente	**2.009**	**2.077**	**3,4%**
Empréstimos bancários	259	350	35,5%
Outros empréstimos	56	11	-80,5%
Fornecedores	1.162	1.137	-2,2%
Outros	533	579	8,5%
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	**5.232**	**5.513**	**5,4%**

Gestão do risco

A gestão do risco é uma dimensão natural da cultura da Sonae e assume um papel central na nossa estrutura de Governo da Sociedade. Abordamos a gestão do risco como uma alavanca da criação de valor, gerindo e controlando os riscos e ameaças que enfrentamos, pois acreditamos ser uma parte de um futuro sustentável. Uma gestão eficaz do risco em toda a organização permite-nos compreender melhor o ambiente de negócios e reforçar a nossa liderança.

As nossas atividades estão expostas aos riscos que moldam o panorama do negócio e acompanhamos esses riscos, usando uma abordagem multidimensional, baseada numa ampla gama de ferramentas analíticas, que vão desde questionários a clientes e análises de mercado, a fim de ajustar as nossas ofertas e a experiência de compra às tendências do mercado e aos perfis dos consumidores, até programas rigorosos de auditoria de segurança alimentar a lojas, cafés, armazéns e centros de produção, com o objetivo de detetar qualquer potencial problema e implementar medidas corretivas o mais rapidamente possível.

Adicionalmente, mitigamos esses riscos, incorporando a gestão do risco na nossa estratégia, nomeadamente através da diversificação de negócios e mercado, abordagens alternativas de investimento, inovação, gestão de custos e lançamento, promoção e adaptação do nosso portefólio de produtos e serviços para se ajustar às tendências de mercado.

Para informações detalhadas sobre os riscos associados à nossa atividade, consulte o nosso relatório de Governo da Sociedade e as nossas Demonstrações Financeiras.

Tendências e perspetivas

Em 2017, a Sonae irá continuar a implementar a sua estratégia, baseada em três pilares: reforçar e alavancar os seus ativos e competências chave, potenciar a expansão internacional e diversificar modelos de negócio e estilos de investimento. Adicionalmente, como gestora ativa do seu portefólio, irá continuar a atuar no sentido de encontrar as soluções com mais potencial de criação de valor para os seus ativos.

A **Sonae MC** continuará focada em reforçar a sua posição de liderança no setor de retalho alimentar, melhorando continuamente a sua proposta de valor e expandindo a sua presença através de formatos de conveniência. Ao mesmo tempo, a Sonae MC irá explorar oportunidades de negócio em segmentos de mercado adjacentes, nomeadamente em Saúde e Bem-estar. Apesar do intenso ambiente competitivo, a **Sonae MC** acredita ser capaz de manter níveis de rentabilidade de referência em 2017.

A **Worten** vai continuar a implementar a sua estratégia omnicanal na Ibéria. Tal implicará a criação de uma operação cada vez mais robusta, capaz de melhorar a sua posição no mercado de eletrónica. A divisão de ***Sports and Fashion*** continuará a trabalhar no sentido de expandir geograficamente o seu portefólio de marcas e, ao mesmo tempo, melhorar a rentabilidade, já alavancada pela margem EBITDA de dois dígitos da Salsa. O MoU recentemente anunciado traz-nos expectativas bastante positivas, uma vez que a divisão de ***Sports and Fashion*** irá adquirir uma posição mais competitiva, forte e rentável no segmento de desporto.

A **Sonae Sierra** manter-se-á focada na sua estratégia de reciclagem de capital, desinvestindo em projetos maduros e investindo em projetos com elevadas perspetivas de crescimento. Continuará igualmente concentrada no fornecimento de serviços a terceiros. O sólido desempenho operacional demonstra a qualidade dos seus ativos e permite expectativas positivas para os anos vindouros.

Na **NOS**, o desempenho operacional e financeiro atingido em 2016 representa mais um passo para a concretização do objetivo de se tornar num player ainda mais relevante no mercado de telecomunicações.

Embora ainda cautelosos em relação ao próximo ano, os resultados alcançados em 2016 reforçam a nossa expectativa positiva para 2017.

Resultado líquido individual

As operações da Sonae, SGPS, SA, estão, numa perspetiva simplificada, associadas à gestão das participações nas suas subsidiárias. Em 2016, o Resultado líquido individual da Sonae, SGPS, SA foi de 61.300.218,37 euros.
No resultado do exercício encontra-se já refletido o montante de 383.647,00 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 Acionistas de 29 de abril de 2016.

Proposta de aplicação de resultados

Tomando em consideração a política de distribuição de dividendos, a posição financeira do Grupo e a existência de reservas distribuíveis que permitem a observância plena do artigo 32.º do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que nos termos legais e estatutários aplicáveis:

- os resultados do exercício, no montante de 61.300.218,37 euros, sejam aplicados da seguinte forma:
  Reserva Legal: 3.065.011,00 euros
  Dividendos: 58.235.207,37 euros

- e que se delibere distribuir adicionalmente aos acionistas Reservas Livres no montante de 21.764.792,63 euros,

assim perfazendo um dividendo ilíquido global, por ação, de 0,04 euros. Do dividendo global de 80.000.000,00 euros, excluir-se-á o montante do dividendo que couber às ações que, à data da distribuição desse dividendo, sejam detidas pela própria sociedade ou por sociedades suas dependentes, devendo o correspondente valor ser afeto a Reservas Livres.
O dividendo ora proposto corresponde a um *dividend yield* de 4,6% face ao preço de fecho a 31 de dezembro de 2016 e a um *payout ratio* de 54% do resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

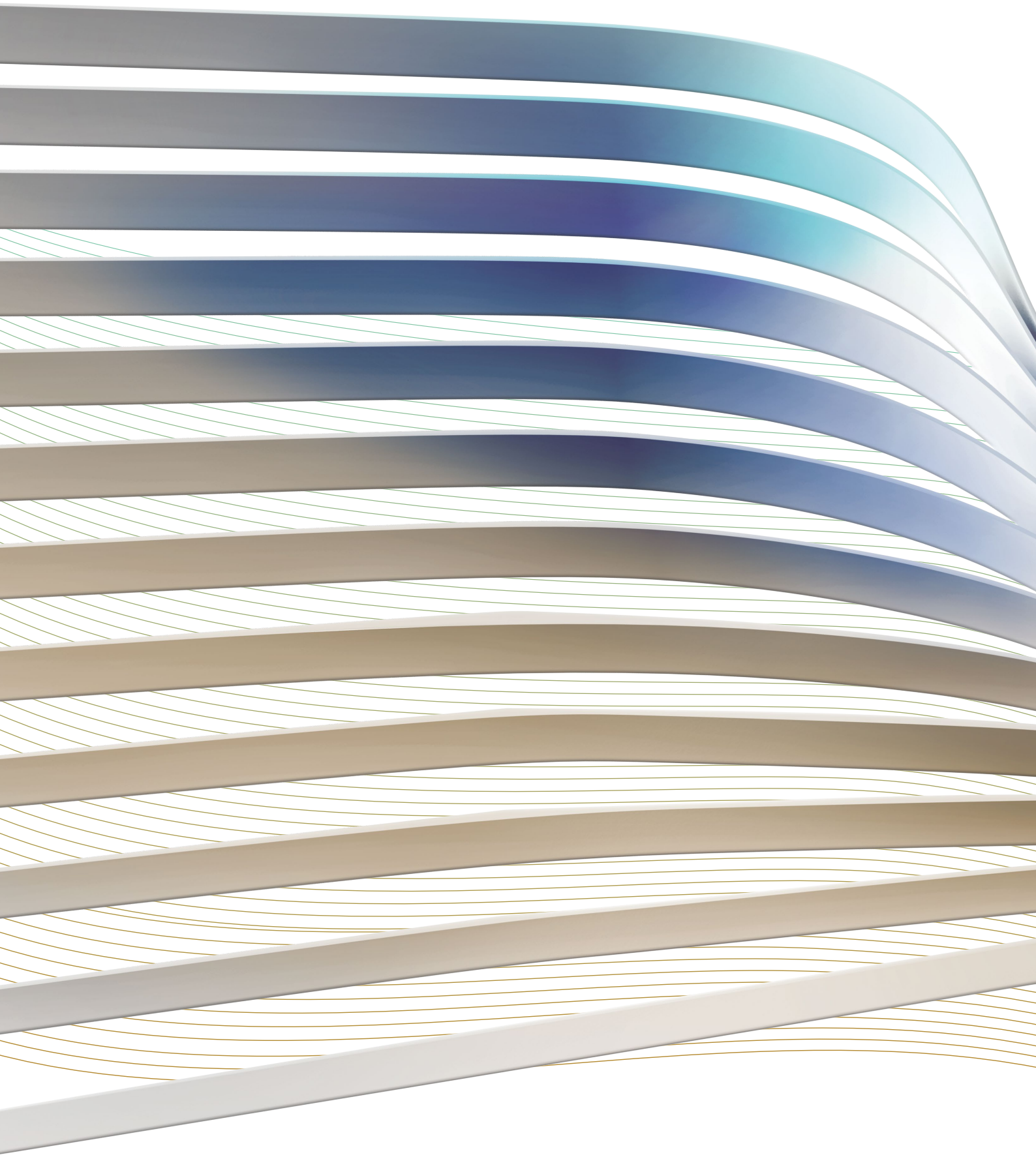
Eventos subsequentes

17 de fevereiro 2017

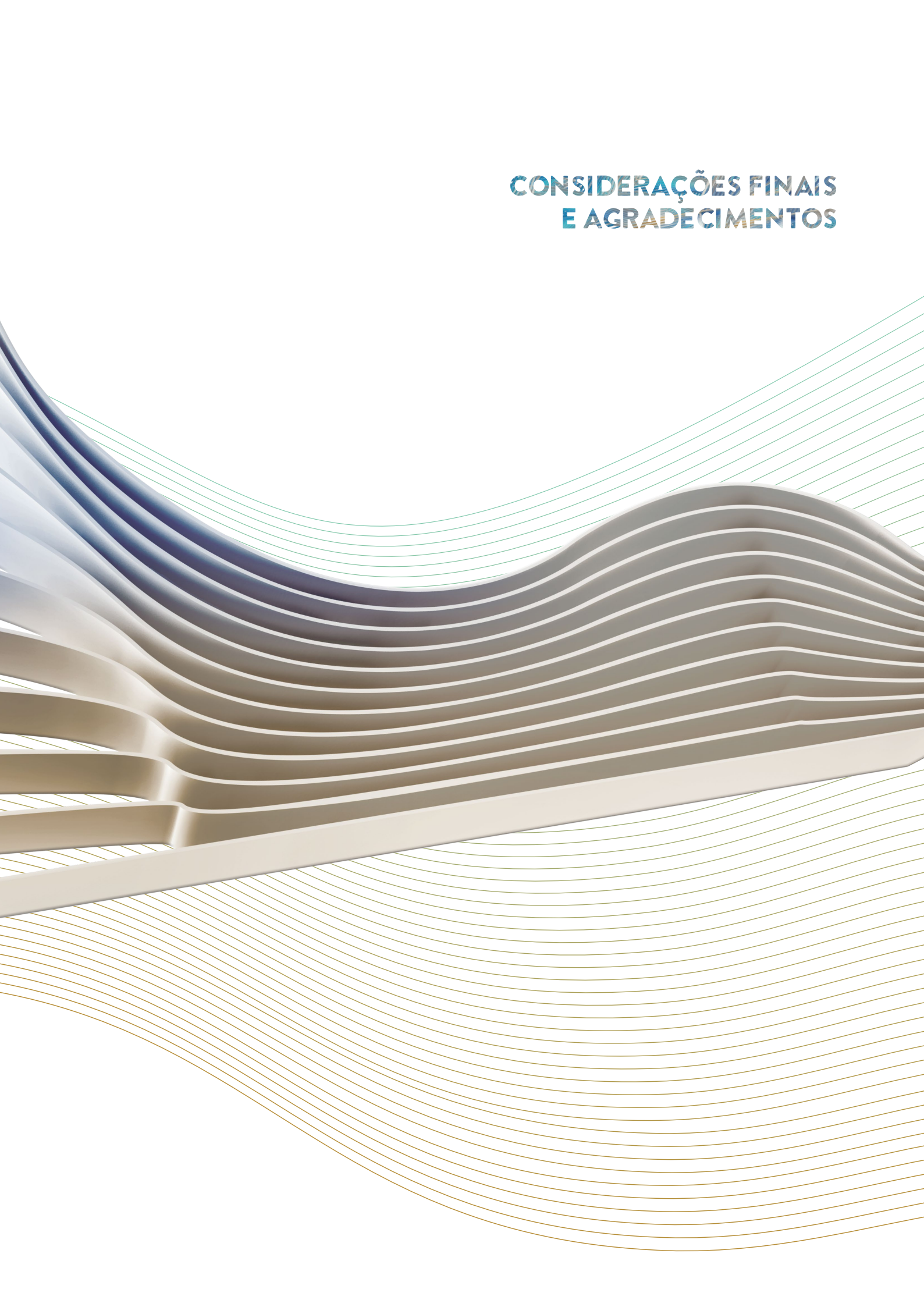
A Sonae Sierra e o Bankinter lançaram a Socimi no Alternative Stock market. Esta empresa listada de investimento imobiliário foi criada em dezembro de 2016, e o foco de investimento são hipermercados, supermercados, *retail parks e high street retail.* O seu portefólio de ativos não incluirá Centros Comerciais.

9 de março de 2017

A Sonae anunciou que assinou com a JD Sports Fashion Plc (JD Group), e com a JD Sprinter Holdings (JD Sprinter), um Memorando de Entendimento (MoU) que prevê a combinação dos negócios na Península Ibérica da JD Group e da JD Sprinter com a Sport Zone.
Este MoU estabelece os parâmetros principais para a criação de um Grupo Ibérico de desporto que terá como acionistas a JD Group, a Sonae e a família acionista da JD Sprinter, com posições de aproximadamente 50%, 30% e 20%, respetivamente.



CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS



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

Aprovado na reunião do Conselho de Administração do dia 14 de março de 2017

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do CA e e Co-Presidente da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente da Comissão Executiva

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não-Executivo

Andrew Eustace Clavering Campbell, Administrador Não-Executivo

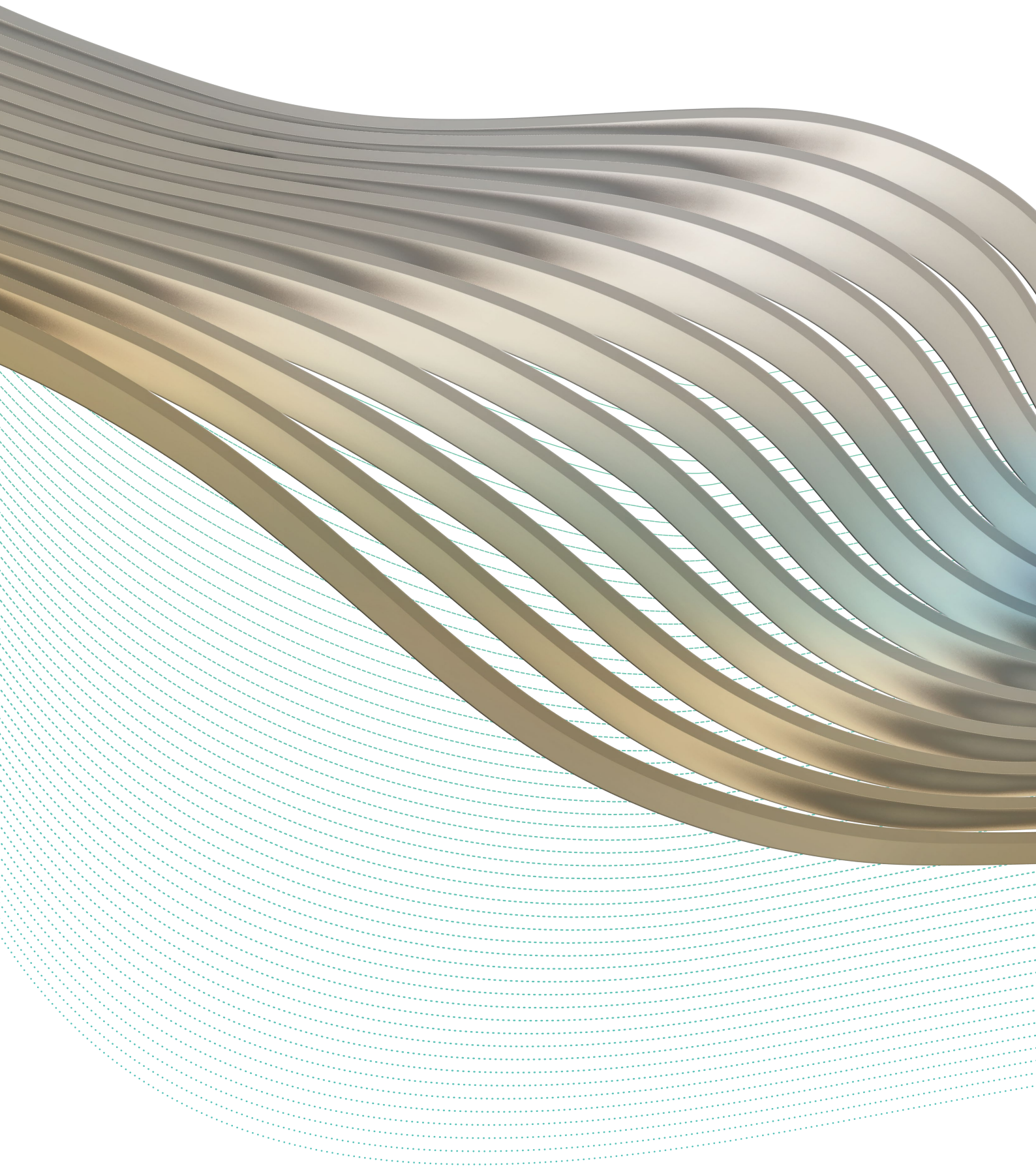
Christine Cross, Administrador Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Administrador Não-Executivo

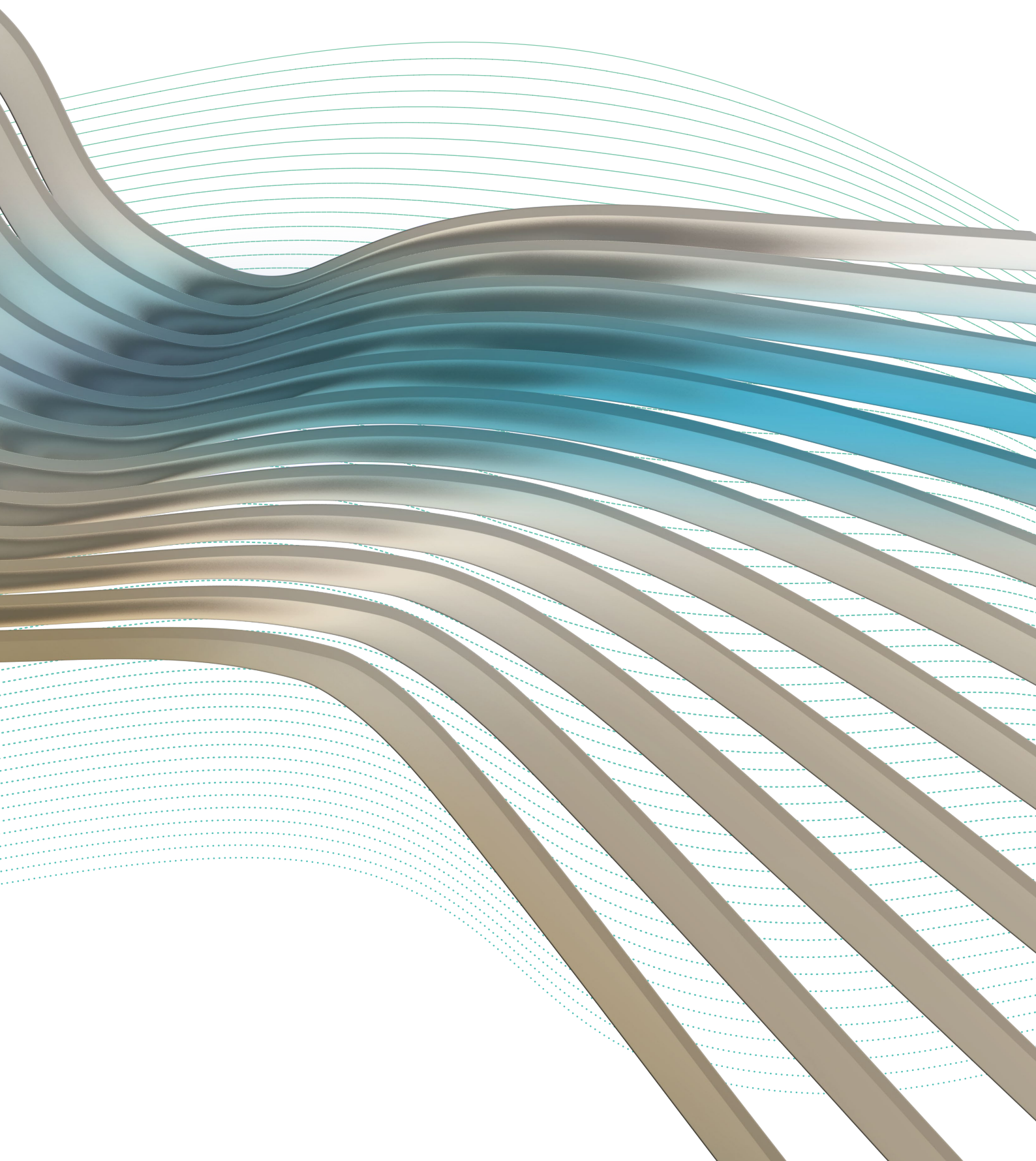
Marcelo Faria de Lima, Administrador Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Administrador Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administrador Não-Executivor



GLOSSÁRIO



GLOSSÁRIO

A

ABL (Área Bruta Locável)

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 EBIT (direto)

Dívida total líquida, excluindo suprimentos.

Dívida líquida

Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + suprimentos + locações financeiras – caixa, depósitos bancários, investimentos correntes e outras aplicações de longo prazo.

E

EBIT (direto)
EBT direto - resultado financeiro.

EBITDA
Underlying EBITDA + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra e resultado líquido da ZOPT) + itens não recorrentes.

EBT (direto)
Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos.

E&A (Eliminações & ajustamentos)
Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados.

EoP
End of Period: final do período em análise.

F

Free Cash Flow (FCF)
EBITDA – CAPEX – variação do fundo de maneio – 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.

I

Investimento técnico líquido

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

L

Liquidez

Caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes.

M

Margem EBITDA

EBITDA / volume de negócios.

N

NAV (Valor de ativo líquido)

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

O

OMV (Valor de mercado)

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

Outros resultados

Dividendos.

Outros empréstimos

Inclui obrigações, locação financeira e derivados.

P

Propriedades de investimento

Valor dos centros comerciais em operação detidos e co-detidos pela Sonae Sierra.

L

Liquidez

Caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes.

R

Resultado direto

Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos.

Resultado Indireto

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 por 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 non-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.

Retorno do capital investido

EBIT (últimos 12 meses) / capital investido líquido.

Retorno do capital próprio

Resultado líquido n (acionistas) / capital próprio n-1 (acionistas).

U

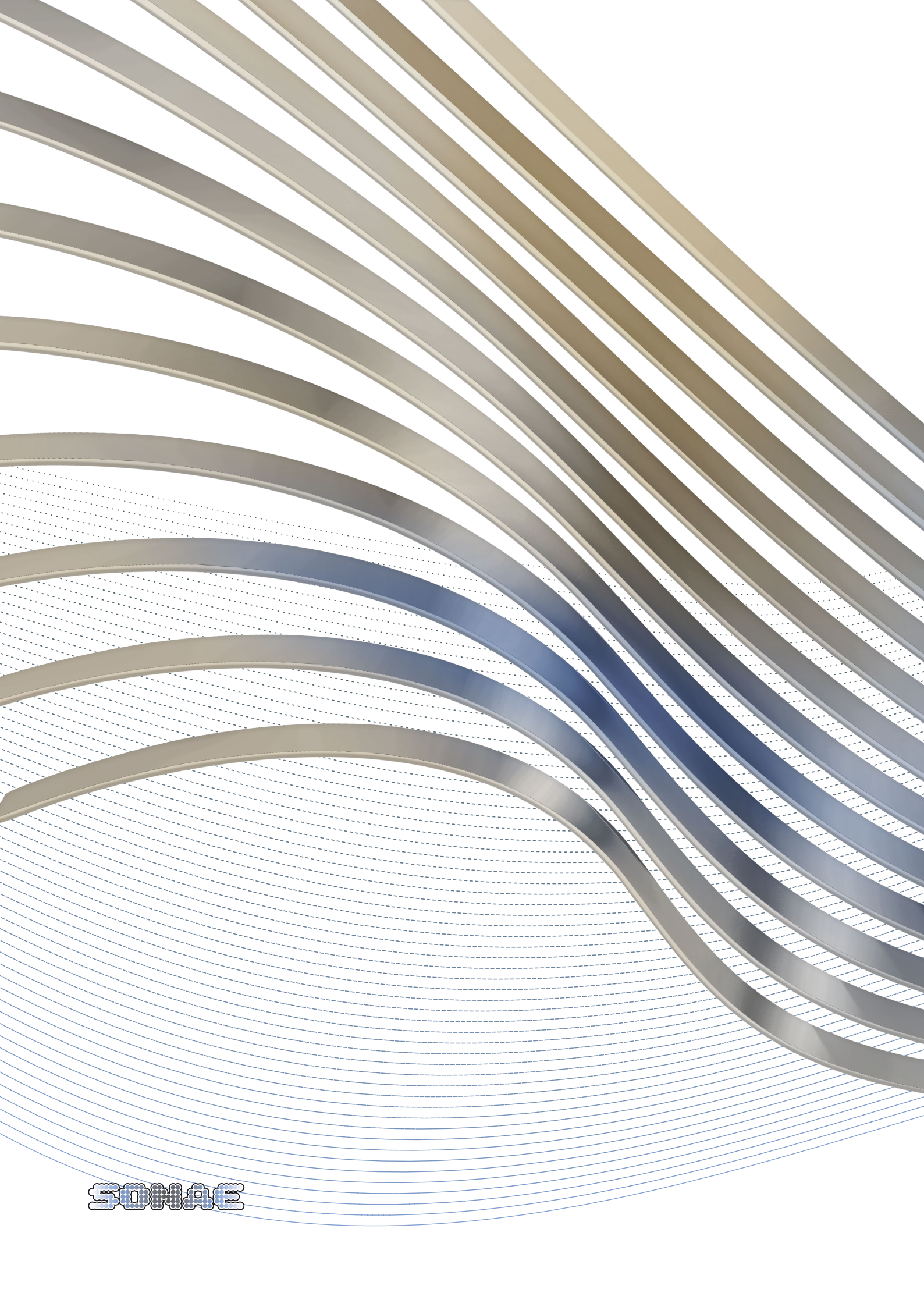
Underlying EBITDA

EBITDA recorrente dos negócios que consolidam pelo método de consolidação integral

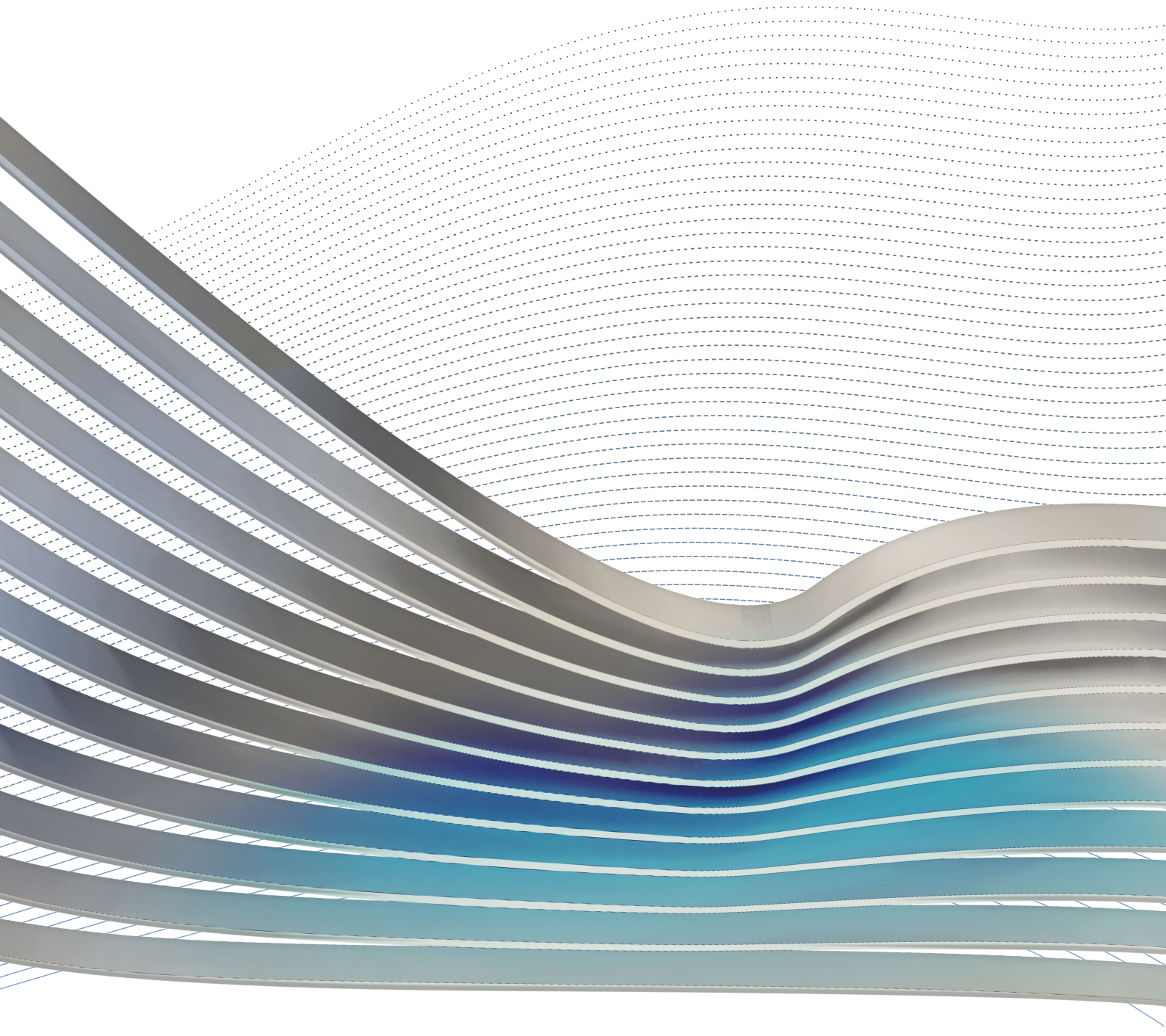
V

Vendas de base 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.


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.

Aprovado na reunião do Conselho de Administração do dia 14 de março de 2017

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do CA e e Co-Presidente da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente da Comissão Executiva

José Manuel Neves Adelino, Administrador Não-Executivo

Andrew Eustace Clavering Campbell, Administrador Não-Executivo

Christine Cross, Administrador Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Administrador Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Administrador Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Administrador Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Administrador Não-Executivo

Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14º, nº 7 do Regulamento da CMVM nº 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 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e descritivo das transações efetuadas sobre os referidos valores mobiliários no decurso do exercício em análise:

		Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		Quantidade
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***) (a)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Migracom, SA (4)						Dominante	
Sonae - SGPS, SA (3)							805.730
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/3/16	805.730	0,051				
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)							
Sonae - SGPS, SA (3)							214.248
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/3/16	664.248	0,051				
Venda	20/12/16			450.000	0,882		
Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (10) (b)						Dominante	
Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (11)						Dominante	
Belmiro Mendes de Azevedo (**)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Dominante	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)							
Sonae - SGPS, SA (3)							14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (***)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Sonae - SGPS, SA (3)							319.150
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/3/16	114.472	0,051				
Linhacom, SGPS, SA (6)						Dominante	

		Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		Quantidade
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)							
Sonae- SGPS, SA (3)							200.100.000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
(2) Pareuro, BV							
Sonae- SGPS, SA (3)							849.533.095
(3) Sonae- SGPS, SA							
Sonae Investments, BV (7)						Dominante	
Sontel, BV (8)						Dominante	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
(4) Migracom, SA							
Sonae- SGPS, SA (3)							2.464.337
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritário	
(5) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae- SGPS, SA (3)							4.105.280
(6) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae- SGPS, SA (3)							439.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritário	
(7) Sonae Investments BV							
Sontel BV (8)						Dominante	
(8) Sontel BV							
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
(9) Sonaecom SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA (ações próprias)							0
Venda	31/3/16			137.859	1,064		
(10) Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (b)							
Sonae - SGPS, SA (3)							2.021.855
(11) Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA							
Sonae - SGPS, SA (3)							450.000
Compra	20/12/16	450.000	0,882				

(*) administrador da Sociedade

(**) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)

(***) administrador da sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)

(a) Deixaram de ser imputadas ações anteriormente detidas por familiar em virtude de ter cessado o fundamento legal de imputação decorrente do art.º 248.ºB, n.º 4, al. a), do Código dos Valores Mobiliários

(b) Anteriormente denominada Enxomil, SGPS, SA

Participações qualificadas

Acionistas que detêm participação igual ou superior a 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 8º nº 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, SA (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	319.150	0,0160%	0,0160%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae, SGPS, SA e da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	805.730	0,0403%	0,0403%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2.464.337	0,1232%	0,1232%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0220%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	**1.053.676.527**	**52,6838%**	**52,6838%**
Banco BPI, SA	132.851.868	6,6426%	6,6426%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0036%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9020%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	**49.849.514**	**2,4925%**	**2,4925%**

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2016

* Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários

** Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto cujo exercício não está suspenso

(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 domina a 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 dos Valores Mobiliários

Artigo 448º 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 a 31.dezembro.2016
Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae - SGPS, SA	200.100.000
Pareuro, BV	Dominada
Pareuro, BV	
Sonae - SGPS, SA	849.533.095