

SONAE  
RELATÓRIO E CONTAS '15

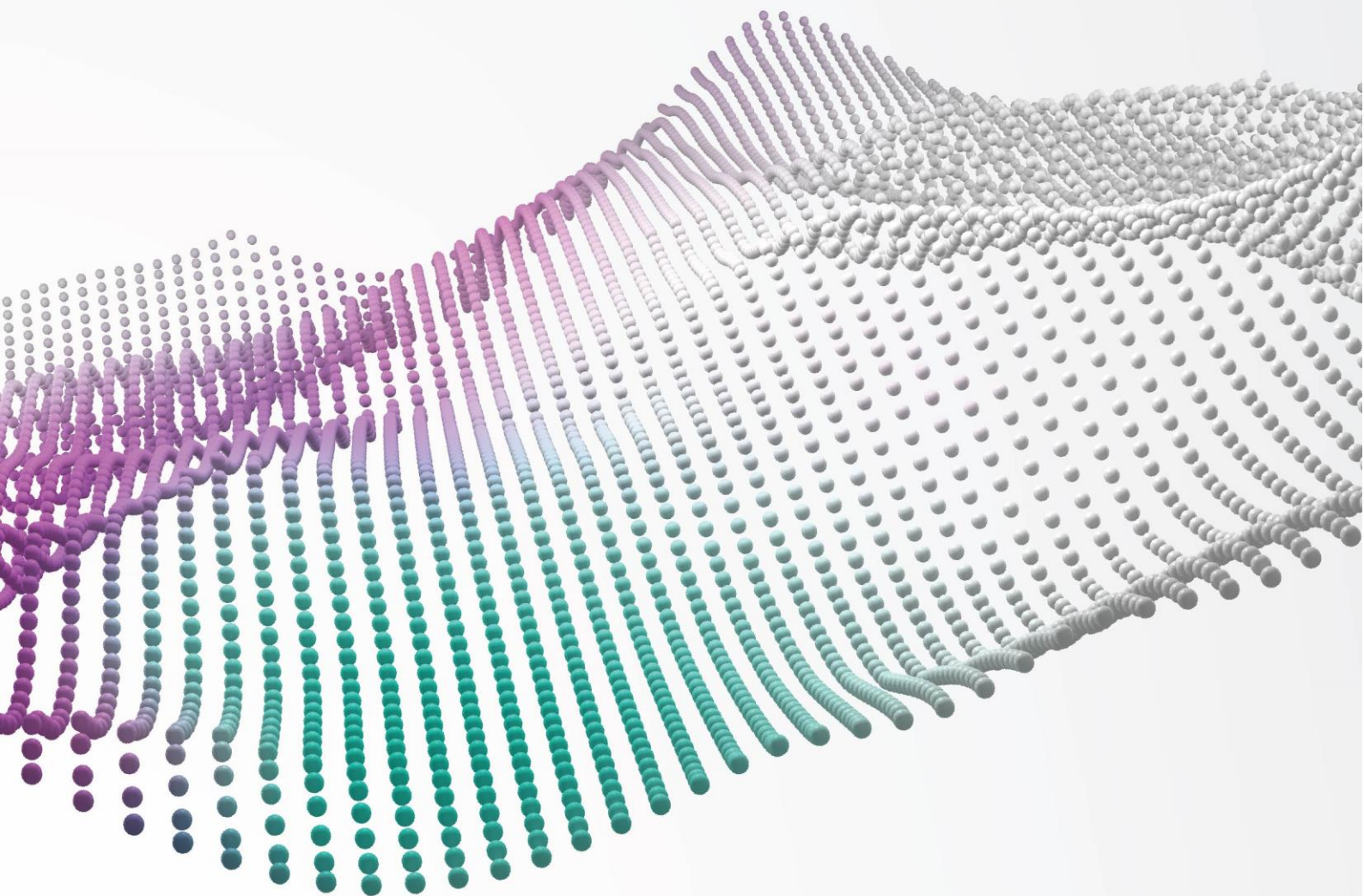


IMPROVING LIFE



## Índice

1. Relatório de Gestão
2. Relatório de Sustentabilidade
3. Relatório do Governo das Sociedades
4. Demonstrações Financeiras



SONAE RELATO FINANCEIRO '15

RELATÓRIO  
DE GESTÃO



IMPROVING LIFE







## Nós apoiamos a nossa comunidade

Como líderes de mercado estamos cientes de que a contribuição para o desenvolvimento das nossas comunidades é essencial para um crescimento sustentável. Participamos ativamente em várias iniciativas de ajuda comunitária e estamos orgulhosos de ter uma equipa que partilha estes valores. A Missão Continente continua a ser distinguida com vários prémios pelo seu profundo impacto na vida de milhares de pessoas. Este ano gostaríamos de destacar o *Retail Awards HS 2015*, na categoria de Melhor Campanha de Responsabilidade Social e Corporativa no setor de retalho alimentar. O projeto *Love in a Box*, da Zippy, foi também distinguido na 24ª Edição dos prémios *Masters of Distribution*, na categoria de Responsabilidade Social.

**€8,4 M em apoios comunitários**  
a causas sociais, humanas e culturais

**1.557 instituições** apoiadas  
**4.400 horas** de voluntariado no apoio à comunidade



## A liderança de amanhã começa hoje

A inovação é a chave para o sucesso. Pensamos em inovação em todas as suas dimensões e monitorizamos as nossas ações continuamente de forma a progredirmos. Os nossos esforços permitem a criação de vantagens competitivas, com um impacto positivo no nosso desempenho, reconhecido pelo *Kaizen Institute*. O Continente foi homenageado com o título *Kaizen Ambassador*, pelo seu trabalho nas operações de loja, e a Worten foi a vencedora na categoria *Excellence in Quality*, pelo projeto de gestão das suas equipas de vendas.

**10 projetos inovadores** distinguidos internamente pela sua contribuição significativa para a atividade

**€111 M** investidos em inovação (estimativa para 2015)



## Nós valorizamos a nossa equipa

A nossa equipa é o nosso maior ativo, e dá o seu melhor todos os dias para que os melhores produtos e serviços cheguem aos nossos clientes. O papel que a nossa equipa desempenha em toda a organização é determinante para o nosso sucesso e é uma prioridade promover as melhores condições possíveis para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Comprovando a sua dedicação aos nossos colaboradores, a nossa equipa de Relações Humanas foi reconhecida com o prémio *European Business Advocacy*.

**Um dos maiores empregadores em Portugal**

**40,7 milhares de colaboradores** a partilhar um objetivo comum  
**1,3 milhões de horas** de treino especializado

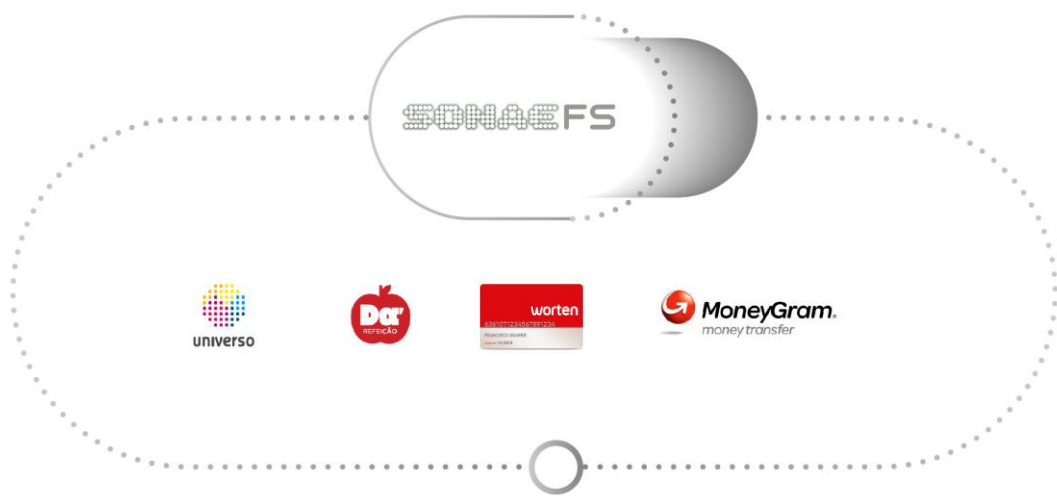


# As Marcas Sonae

(Marcas de empresas participadas pela Sonae)







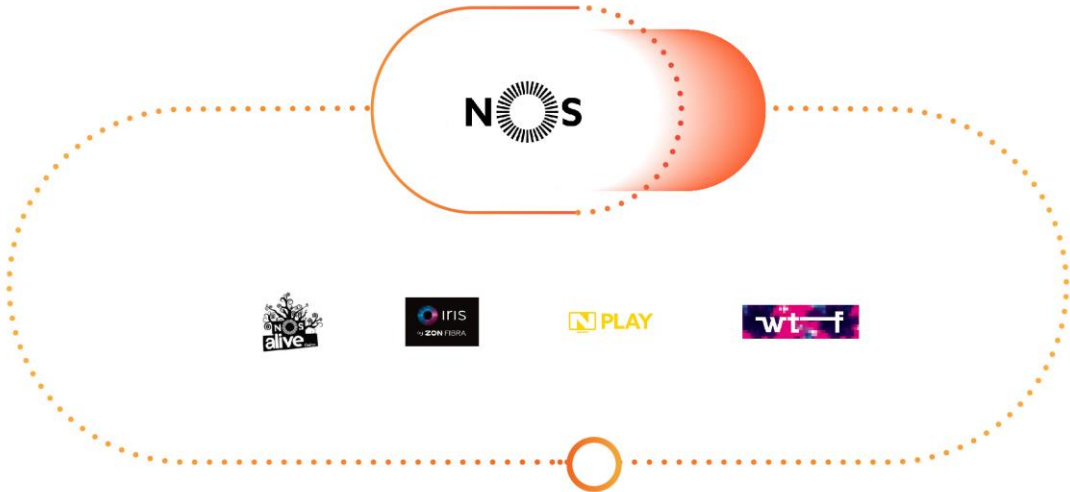


# SONAE SIERRA



# SONAERP

# NOS



## O Mundo Sonae

(Incluindo operações, serviços a terceiros, escritórios representativos, acordos de franquia e parcerias)

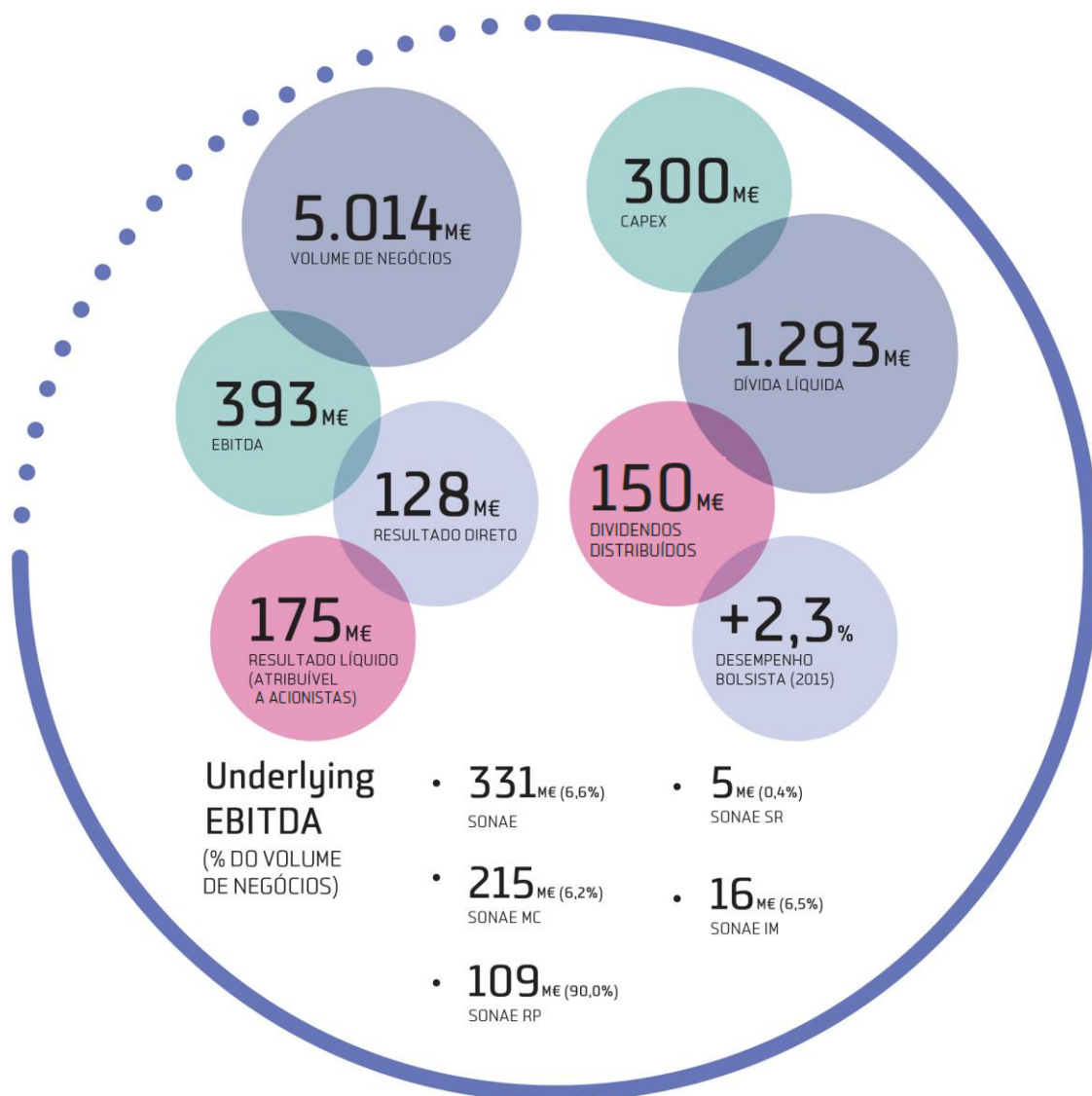


## Principais eventos corporativos



\*93% em 31 dezembro de 2015.

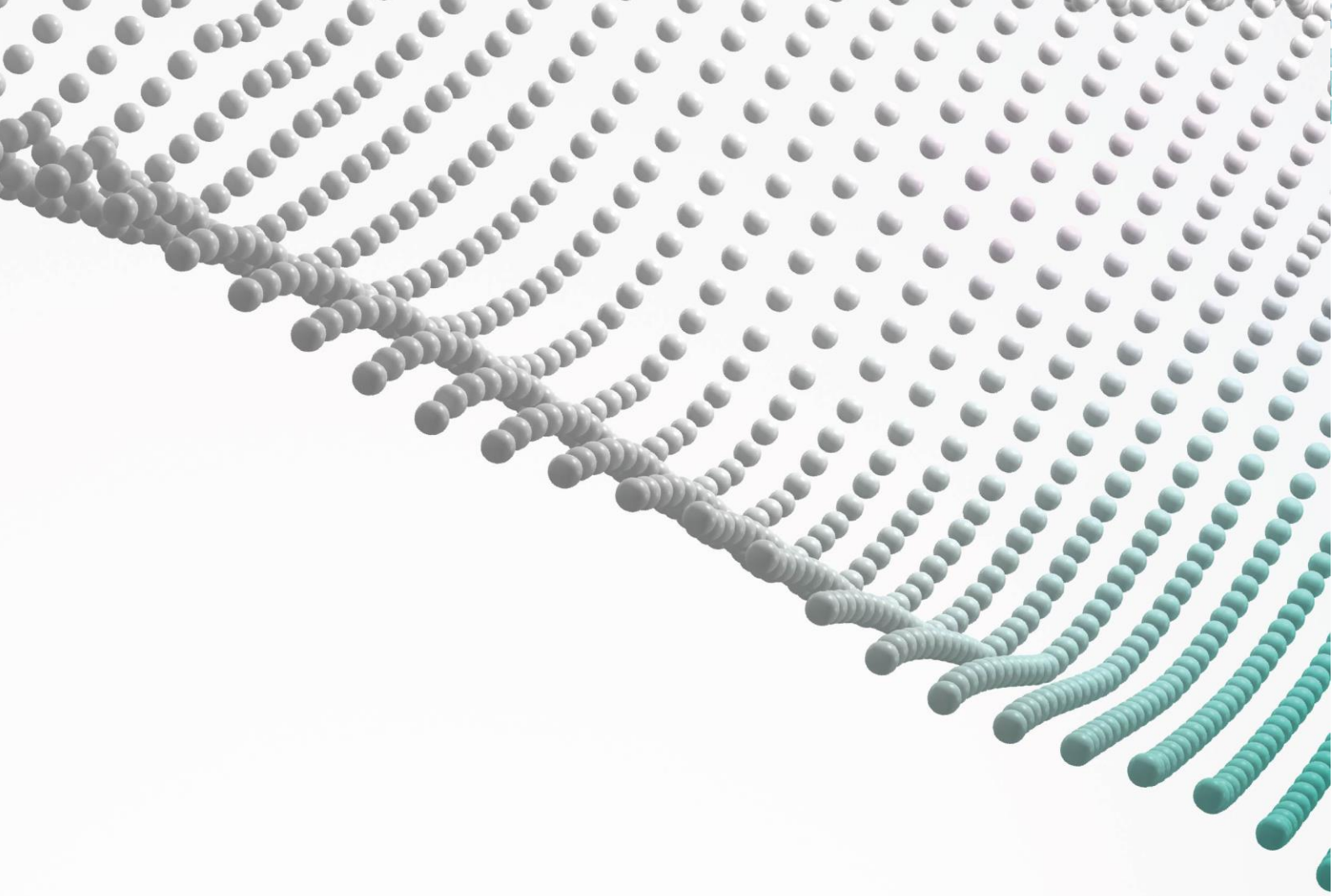






## Índice

<b>As Marcas Sonae</b>	<b>5</b>
<b>O Mundo Sonae</b>	<b>8</b>
<b>Principais eventos corporativos</b>	<b>9</b>
<b>Índice</b>	<b>11</b>
<b>Mensagem do Presidente do Conselho de Administração</b>	<b>14</b>
<b>Mensagem do CEO</b>	<b>16</b>
<b>Estratégia em Ação</b>	<b>19</b>
<b>Responsabilidade corporativa</b>	<b>25</b>
Valorizamos a nossa equipa	27
Respeito pelo ambiente	30
Aprovisionamento com integridade e gestão da qualidade	31
Inovação para um sucesso sustentável	33
Um compromisso para com os nossos clientes	35
Apoiando a nossa comunidade	36
Governo da Sociedade	41
<b>Visão financeira do negócio</b>	<b>44</b>
Principais indicadores de desempenho financeiro	44
Enquadramento Macroeconómico	46
Evolução financeira consolidada em 2015	48
Desempenho e estrutura de capital da Sonae	48
Segmentos de negócio	50
Sonae MC	52
Sonae SR	55
Sonae RP	58
Sonae FS	61
Sonae IM	62
Sonae Sierra	65
NOS	67
Perspetivas para 2016	68
Informação sobre a evolução das ações no mercado	68
Resultados individuais da Sonae, SGPS, SA	70
Eventos subsequentes	70
Distribuição de dividendos	70
<b>Considerações finais e agradecimentos</b>	<b>73</b>
<b>Glossário</b>	<b>74</b>



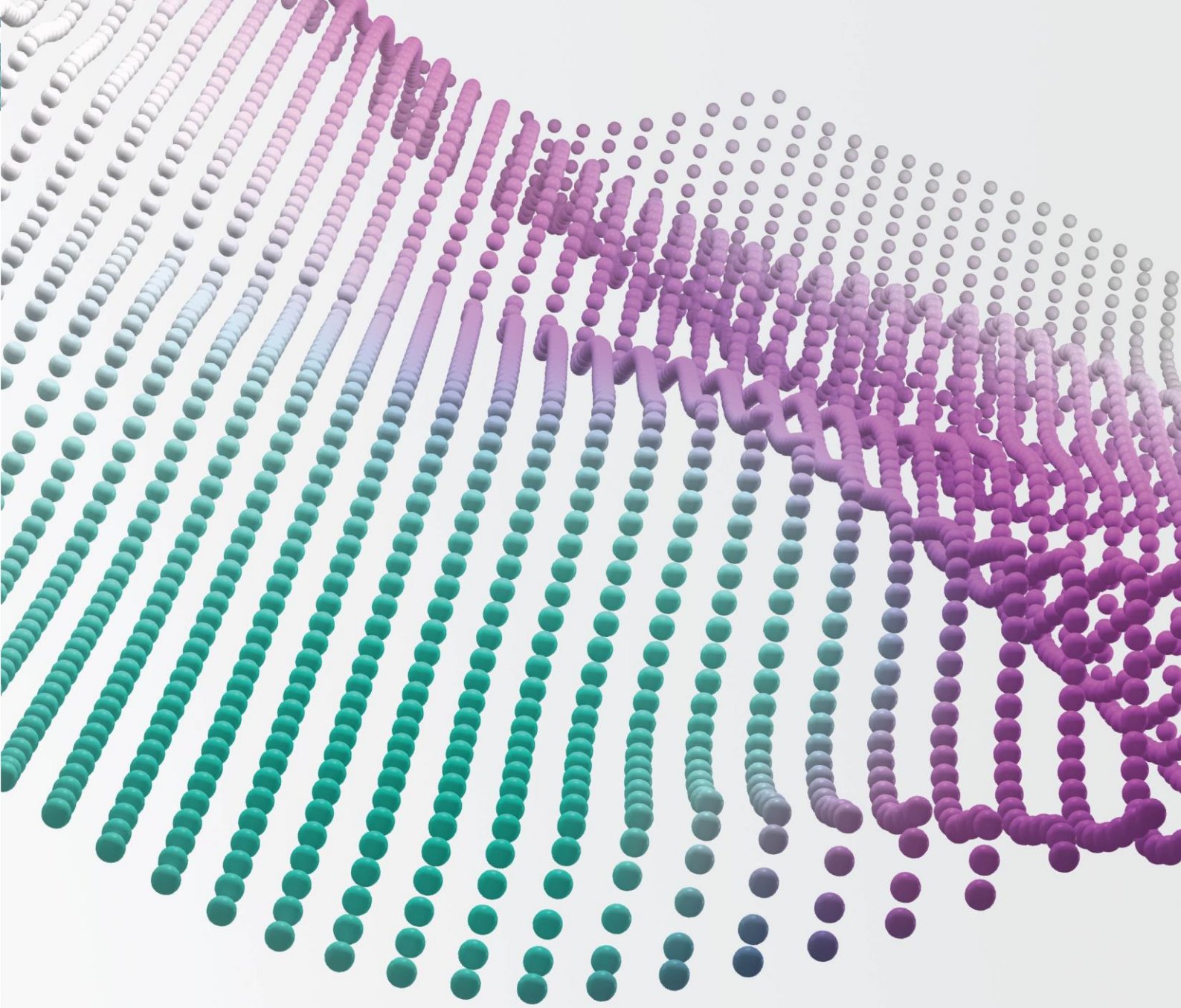
MENSAGENS  
DO CHAIRMAN E DO CEO



IMPROVING LIFE



Ângelo Paupério e Paulo Azevedo





## Mensagem do Presidente do Conselho de Administração



Gostaria de iniciar a minha primeira mensagem como Presidente do Conselho de Administração da Sonae com um sincero agradecimento ao nosso fundador, o homem que teve a visão de criar uma organização sustentável, enraizada em sólidos valores de responsabilidade corporativa e com uma vontade insaciável de alcançar o sucesso, suportado em inovação e crescimento sustentável. Este agradecimento representa igualmente um contínuo e renovado compromisso para com estes objetivos. A Sonae é uma organização viva e próspera que continuará a criar novos rumos, sempre com a mesma ênfase na inovação, na internacionalização e no crescimento sustentável, sem nunca esquecer as suas responsabilidades sociais. Estamos ansiosos por enfrentar os desafios futuros ou, tal como sempre entendemos na Sonae, as oportunidades e sucessos futuros.

O ano de 2015 foi repleto de desafios. Numa vertente social, foi um ano dramático, com o agravamento de guerras, ataques terroristas e a crise dos refugiados, que impuseram novos e difíceis desafios para todas as sociedades, com fortes impactos político-económicos. Numa vertente política, o equilíbrio em muitos países da Europa é frágil, resultando numa incerteza que constitui um desafio para economias como a portuguesa e espanhola. A envolvente económica apresenta um nível de instabilidade considerável, com as diferentes regiões a registarem grandes assimetrias no nível de desenvolvimento. Os EUA e algumas economias europeias iniciaram uma lenta, mas estável recuperação económica. No entanto, a queda do preço do petróleo criou problemas em alguns países em desenvolvimento, por exemplo em Angola e no Brasil, com impacto indireto na economia portuguesa. Portugal continua a enfrentar os desafios para uma recuperação económica estável. A dívida pública e privada continuam elevadas, o setor financeiro ainda luta pela sobrevivência e continua a pesar na despesa pública. Todos estes fatores afetam os níveis de confiança dos investidores.

A Sonae apresentou um desempenho globalmente sólido, mas com diferentes desempenhos nos vários segmentos de negócio e mercados. Superámos as nossas expectativas nas Telecomunicações e nos Centros Comerciais, mas ficámos aquém do esperado em alguns segmentos de retalho. A Sonae MC enfrenta uma concorrência agressiva. Somos líderes em quota de mercado e em desempenho, pelo que todos os nossos concorrentes aspiram a atingir os nossos níveis. Durante uma parte significativa do ano, reformulámos a nossa oferta com o objetivo de manter a distância relativamente aos concorrentes, quer em termos de preço quer em termos de variedade da oferta, corrigindo alguns problemas detetados e criando novas vantagens competitivas. A Sonae MC tem igualmente investido numa rede de lojas de conveniência, explorando duas estratégias – lojas próprias e lojas em regime de franquia – e tem tomado uma posição sólida no sentido da internacionalização das suas marcas e produtos. O desempenho da Sonae SR foi inconsistente, mas globalmente dececionante, uma vez que não fomos capazes de beneficiar do crescimento do consumo discricionário na península ibérica, dando continuidade à melhoria observada no ano anterior. O segmento de eletrónica apresentou um desempenho robusto, tanto em Portugal como em Espanha, dando passos significativos no sentido de assumir uma posição de liderança no mercado ibérico integrado *online/offline*. As nossas principais dificuldades no retalho não alimentar ocorreram no segmento de *fashion*, onde mudanças não planeadas da equipa de gestão e falhas na coleção primavera-verão tiveram um impacto negativo no desempenho anual. A Sonae RP teve um ano positivo e completou várias transações de *sale and leaseback*, fundamentais para a nossa estratégia de estrutura de capital.

A Sonae Sierra negociou diversos acordos com o objetivo de acelerar a estratégia de reciclagem de capital e, simultaneamente, assegurou um número de oportunidades de desenvolvimento e renovação. A qualidade superior dos ativos da Sonae Sierra permitiu beneficiar da melhoria da valorização dos ativos no mercado Europeu e resistir à deterioração das perspetivas no Brasil.

A NOS continua a ter um desempenho acima das expectativas do mercado, com crescimento do volume de negócio e do EBITDA num mercado em contração, sendo atualmente o *player* mais relevante e ativo no mercado português.



A competição feroz, as cada vez mais rápidas mudanças nas tendências de mercado e nos hábitos de consumo e a instabilidade económico-social são os nossos maiores desafios. Na Sonae, gostamos de olhar para estas dificuldades acrescidas, como oportunidades para inovar e mudar.

A inovação é, por definição, o futuro. O nosso futuro. A inovação está na base do nosso sucesso e é a nossa qualidade mais distintiva. Na Sonae, todos podem inovar e estamos verdadeiramente empenhados em promover um ambiente propício à inovação, transversal a toda a organização.

A Sonae é líder de mercado e, como tal, queremos antecipar as mudanças de mercado antes dos nossos concorrentes de forma a adaptar rapidamente as nossas ofertas, os nossos modelos de negócio e a nossa organização. Estamos a alterar a estrutura da nossa organização para que se torne mais ágil, mais rápida e mais flexível. Para enfrentar os novos desafios organizacionais, procedemos a algumas mudanças estruturais, permitindo que cada unidade de negócio tenha um maior nível de autonomia e de especialização. Estas mudanças são apoiadas pelo nosso compromisso de criar novos fóruns e pontos de ligação, que permitam reunir a incalculável multiplicidade de experiências pessoais e profissionais.

Adicionalmente, procuramos ativamente novas oportunidades de internacionalização através de uma abordagem flexível, alicerçada em parcerias sólidas que tenham um conhecimento profundo do mercado e das tradições locais. Possuímos uma estrutura e base de ativos única e capaz de potenciar oportunidades de expansão, sendo a nossa reputação mundial um fator determinante para encontrar os melhores parceiros. Parceiros que partilhem os mesmos valores de responsabilidade corporativa e a mesma vontade de crescimento sustentável.

Finalmente, continuamos a reforçar os valores sólidos de responsabilidade corporativa. Em períodos de perturbação económica e social, a responsabilidade corporativa assume-se como um dos principais fatores de sucesso. A Sonae é uma equipa única e inestimável de 40.738 colaboradores, que assumem os nossos valores de responsabilidade corporativa como uma prioridade absoluta. Acreditamos que este é um dos nossos principais ativos e estamos particularmente orgulhosos dos nossos contributos para a comunidade e do espírito de voluntariado da nossa equipa. Gostaria de destacar mais um ano com um desempenho ambiental de excelência, e uma redução de 6% na nossa pegada de carbono, apesar da nossa expansão. Continuámos a utilizar a nossa influência e presença na sociedade para sensibilizar os nossos colaboradores, clientes, fornecedores e outros parceiros relativamente a problemas ambientais. O ambiente é central para a nossa estratégia e, como líderes que somos, cumprimos com as nossas responsabilidades. Subscrevemos e promovemos prontamente a iniciativa ambiental “Paris Pledge for Action” e estamos a envidar esforços para assegurar novas iniciativas que melhorem o nosso desempenho ambiental.

A cotação das nossas ações encerrou o ano com um ligeiro aumento, mas aquém do resto do mercado. Consideramos que o desconto face à soma das partes que se reflete na nossa valorização não é, de todo, justificável. Contudo, é nosso dever trabalhar arduamente para proporcionar aos nossos investidores um desempenho de mercado sustentável, que recompense os seus compromissos para com a Sonae e, em particular, o alcançar dos nossos objetivos no negócio de retalho.

Uma menção especial para a Sonae MC, que celebrou 30 anos desde a criação do primeiro hipermercado em Portugal. Temos orgulho na nossa história e no que alcançámos, mas estamos ainda mais entusiasmados com o que os próximos 30 anos nos reservam.

Temos muito orgulho no nosso legado e pensamos na Sonae como Belmiro de Azevedo sempre fez – cada dia é um novo começo para novas oportunidades, novos desafios e novos triunfos.

Obrigado.

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



## Mensagem do CEO

O ano de 2015 foi globalmente positivo para a Sonae. Os progressos alcançados ao longo das principais linhas estratégicas foram relevantes e os resultados obtidos nos negócios, embora díspares, foram bons.

Fizemos uma importante mudança organizacional, que permitiu conferir aos diferentes negócios muito maior autonomia e foco estratégico, aumentando também a flexibilidade e agilidade necessárias para fazer face às cada vez mais frequentes alterações do enquadramento.

Dotámos as novas unidades de negócio que identificámos com maior potencial, com os recursos necessários para abrirem avenidas de crescimento, nomeadamente em setores como a saúde e bem-estar, a tecnologia, a cibersegurança ou o negócio internacional de base alimentar.

Investimos no reforço de competências críticas através de mais formação, melhores contratações e aquisições de empresas como a Losan, a Ulabox, Makenotes ou a Elergone, altamente reconhecidas pelo *know-how* de comércio internacional, e-commerce, design de produto ou gestão de energia.

Executámos o plano de redução dos ativos imobiliários sob exploração das nossas insígnias para os níveis pretendidos, englobando operações de *sale and leaseback* no montante de €376 M, concretizadas em 2015 e já no primeiro trimestre de 2016.

Aumentámos a competitividade das nossas ofertas de retalho alimentar investindo em ainda maior agressividade de preço e conveniência para os clientes, valorizando a oferta dos formatos de atração e facilitando o processo de compra dos clientes, nomeadamente pelo alargamento da rede de lojas.

Desenvolvemos novos conceitos de loja no retalho especializado e racionalizámos o parque instalado com impactos positivos em vendas por m2 e baixando os custos globais de investimento.

Em 2015, a Sonae continuou a crescer. O volume de negócios das empresas em que a Sonae exerce uma influência de controlo, nomeadamente através de parcerias paritárias, atingiu €6,74 mil M, crescendo 2,4% em relação ao ano anterior e o respetivo EBITDA estabilizou aproximando-se dos €1.000 M. Em termos consolidados, o resultado líquido cresceu 22%, situando-se em €175 M.

Quanto aos resultados dos negócios, a Sonae MC alcançou um bom nível de rentabilidade mantendo a sua quota de mercado e reforçando a agressividade comercial. A Worten aumentou a clara liderança que detém no mercado português e deu mais um passo na consolidação de uma operação Ibérica onde se afirma como um dos operadores mais relevantes e reconhecidos por fornecedores e clientes.

Menos bons foram os resultados obtidos pela área de *Sports and Fashion* que, conforme referido na análise do 3º trimestre, teve uma performance prejudicada por desacertos da coleção Primavera Verão, e sofreu também das condições climáticas que se fizeram sentir nos últimos meses do ano e que afetaram todo o setor. De realçar, no entanto, a evolução da Sport Zone, particularmente no mercado Espanhol, onde assegura já um contributo positivo para insígnia.

A Sonae Sierra materializou com muito sucesso a sua estratégia de reciclagem de capital, baixando o nível de detenção de alguns dos seus ativos para os níveis objetivos e assegurando o reforço da atividade de desenvolvimento de novos centros comerciais e prestação de serviços. Os resultados financeiros refletem a boa performance operacional e a recuperação sentida no mercado imobiliário.

A NOS teve um ano de excelente performance operacional e financeira, ultrapassando as melhores expectativas. Conseguiu acelerar a execução da estratégia definida, antecipando metas e mostrando a flexibilidade para se posicionar em vantagem num mercado de telecomunicações, que tem vivido assinalável turbulência e disrupção.

Apesar dos elevados níveis de investimento consolidado, a solidez financeira da Sonae saiu também reforçada em 2015, ano em que vimos aumentada a confiança que em nós deposita o sistema financeiro, a generalidade dos parceiros de negócio e, sobretudo, os clientes das nossas marcas.

Obrigado.

Ângelo Paupério, Co-CEO

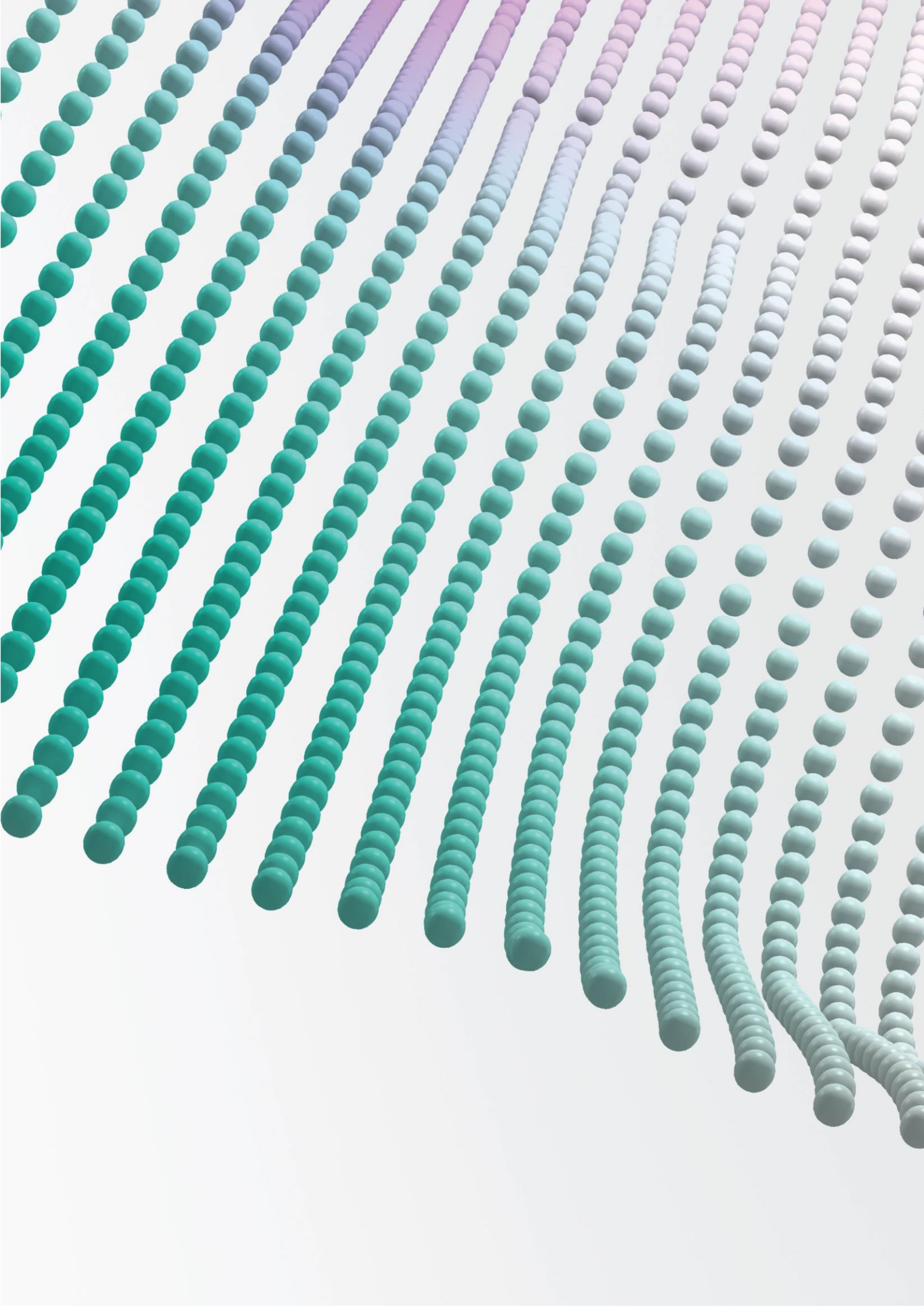




ESTRATÉGIA  
EM AÇÃO

**SONAE**

IMPROVING LIFE



## Estratégia em Ação

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

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

## Os Nossos Valores

### Ética e confiança

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



Garantir que toda a nossa atividade se rege pela aplicação fiel dos princípios de ética e confiança definidos é uma preocupação transversal a todo o Grupo Sonae. Para tal, desenvolvemos o **Código de Ética e de Conduta Sonae** (disponível a todos os colaboradores) que define o padrão ético pelo qual nos pautamos e foi criada, pelo Conselho de Administração, uma **Comissão de Ética** com o objetivo de assegurar a implementação, cumprimento e acompanhamento do Código.

### Pessoas no centro do nosso sucesso

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



A Sonae foi selecionada como a **Empresa Portuguesa Mais Atrativa para trabalhar** e desenvolver uma carreira com futuro, de acordo com um estudo realizado na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, em colaboração com a agência Spark.

### Ambição

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



A ambição da Sonae não conhece fronteiras e estamos presentes em 72 países. A Sonae MC esteve particularmente ativa no fortalecimento da sua presença internacional, estando presente em mais de 30 países. A Sonae SR também ampliou a sua atividade internacional, estando presente em mais de 40 países. A Worten continua a aumentar consistentemente as suas exportações. A MO tem vindo a abrir novas lojas em mercados promissores como a Arábia Saudita. A Sport Zone possui uma posição sólida na Península Ibérica e iniciou recentemente o processo de entrada no mercado francês. A Zippy continua a sua expansão mundial.

### Inovação

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



Em 2015, a Sonae continuou empenhada no fortalecimento do seu compromisso para com a inovação. A nossa cultura interna está definida para promover inovação em toda a organização e, com este propósito, criámos o **Chairman's Award**, que reconhece o contributo para a organização e o notável esforço realizado no sentido da promoção da cultura de inovação Sonae.

## Responsabilidade social

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



A Well's e a Fundação Make-A-Wish têm trabalhado ativamente na angariação de fundos para concretizar os desejos de crianças e jovens vítimas de doenças graves. Em 2015, mais de 90 mil euros foram angariados e doados para a Fundação Make-A-Wish, contribuindo para realizar desejos, dando força e esperança a crianças e jovens.

## Frugalidade e Eficiência

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



Monitorizamos continuamente os nossos processos. A nossa busca insaciável de níveis mais elevados de eficiência foi reconhecida pelo Instituto Kaizen com os prémios Embaixador Kaizen (no Continente) e Excelência na Qualidade (na Worten).

## Cooperação e Independência

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



A Sonae e o Ministério da Educação e Ciência assinaram um protocolo para a promoção do ensino vocacional. Com base neste protocolo, a Sonae irá proporcionar estágios para estudantes que optem por seguir opções de formação profissional. O primeiro curso, para formação de técnicos em logística, já se encontra a decorrer em parceria com a Escola de Comércio de Lisboa e envolve 23 alunos.

## A Nossa Estratégia

A nossa missão e valores estão embebidos na nossa estratégia, assente em três principais pilares estratégicos.

### Expansão Internacional

A internacionalização dos nossos principais negócios continuará a ser, por muitos anos, um determinante essencial do nosso crescimento. A internacionalização é uma das nossas principais prioridades estratégicas e continuaremos a investir na oportunidade de reforçar a nossa presença internacional e de transformar a Sonae numa corporação multinacional.

O **Continente** lançou os alicerces para uma nova etapa na sua internacionalização, com a celebração de um contrato de franquia no retalho alimentar com o Fathima Group, um conglomerado que opera nos Emirados Árabes Unidos, com uma vasta experiência em diferentes segmentos de negócio. Este acordo permite ao Continente expandir a sua atividade para o mercado dos Emirados Árabes Unidos em 2017.

Em 2015, a **Zippy** ampliou a sua presença internacional para mais de 40 países, nomeadamente através da expansão das suas operações para El Salvador, Costa Rica, Nicarágua, Guatemala, Filipinas e Moçambique.

A divisão de *sports and fashion* da **Sonae SR** adquiriu a multinacional Losan, uma empresa com sede em Espanha especializada no negócio grossista de roupa infantil. Esta aquisição estabelece uma base sólida para o desenvolvimento de novas competências dentro da Sonae SR e reforça a capacidade de expansão internacional através de canais grossistas.

A **Sonae Sierra** continua seu processo de internacionalização, assumindo novos projetos imobiliários em novos mercados internacionais. Como exemplo, durante 2015, a Sonae Sierra concluiu o financiamento para o Park Lake (Roménia), apresentando, um ano antes da sua abertura, uma taxa de ocupação superior a 85%.

## Diversificação do Estilo de Investimento

Vamos continuar a alavancar os nossos recursos e a eficácia da implementação da nossa estratégia, adotando o estilo de investimento mais apropriado ou uma mistura de estilos de investimento em cada negócio, incluindo negócios integralmente detidos e participações maioritárias, mas também participações minoritárias com ou sem direitos especiais.

A rede de franquia **Meu Super** reúne mais de 200 lojas. O sucesso desta iniciativa demonstra a capacidade da Sonae MC em alavancar as suas competências e conhecimentos e celebrar parcerias com empresários. O **Meu Super** tornou-se na referência Portuguesa de redes de franquia.

A **Sonae Sierra** continua o desenvolvimento de uma estratégia sólida de financiamento baseada na estratégia de reciclagem de capital, através da criação de fundos e do desenvolvimento de parcerias com investidores internacionais para o desenvolvimento e gestão de ativos imobiliários.

Em 2015, a Sonae reforçou o seu investimento na **Movvo**, uma empresa portuguesa especialista na análise do tráfego dentro das áreas comerciais. Este investimento decorre da nossa estratégia de investir e promover o desenvolvimento de novas tecnologias que nos permitam ser líderes em inovação nas áreas de retalho e telecomunicações. Esta tecnologia está atualmente a ser implementada em várias das nossas áreas de negócio.

## Alavancar e Reforçar a Base de Ativos e Competências

Continuaremos a reforçar a nossa posição competitiva e a explorar novas oportunidades de negócios que alavancem a nossa base excecional de ativos em Portugal, como forma de aumentar o nosso portefólio de opções para o crescimento futuro.

A Sonae lançou o **Cartão Universo** no mercado português, um cartão que agrega todos os programas de fidelização e todas as vantagens da rede mundial Mastercard num único cartão de crédito.

A **Sonae MC** assinou, em outubro de 2015, um acordo de afiliação com o Grupo IFA, uma central de compras que reúne mais de 30 afiliados espanhóis e apresenta um volume de negócios superior a €10.000 M em 2014. O acordo, com início efetivo em janeiro de 2016, visa a potenciação conjunta de oportunidades relevantes de negociação, compra e desenvolvimento na área comercial.

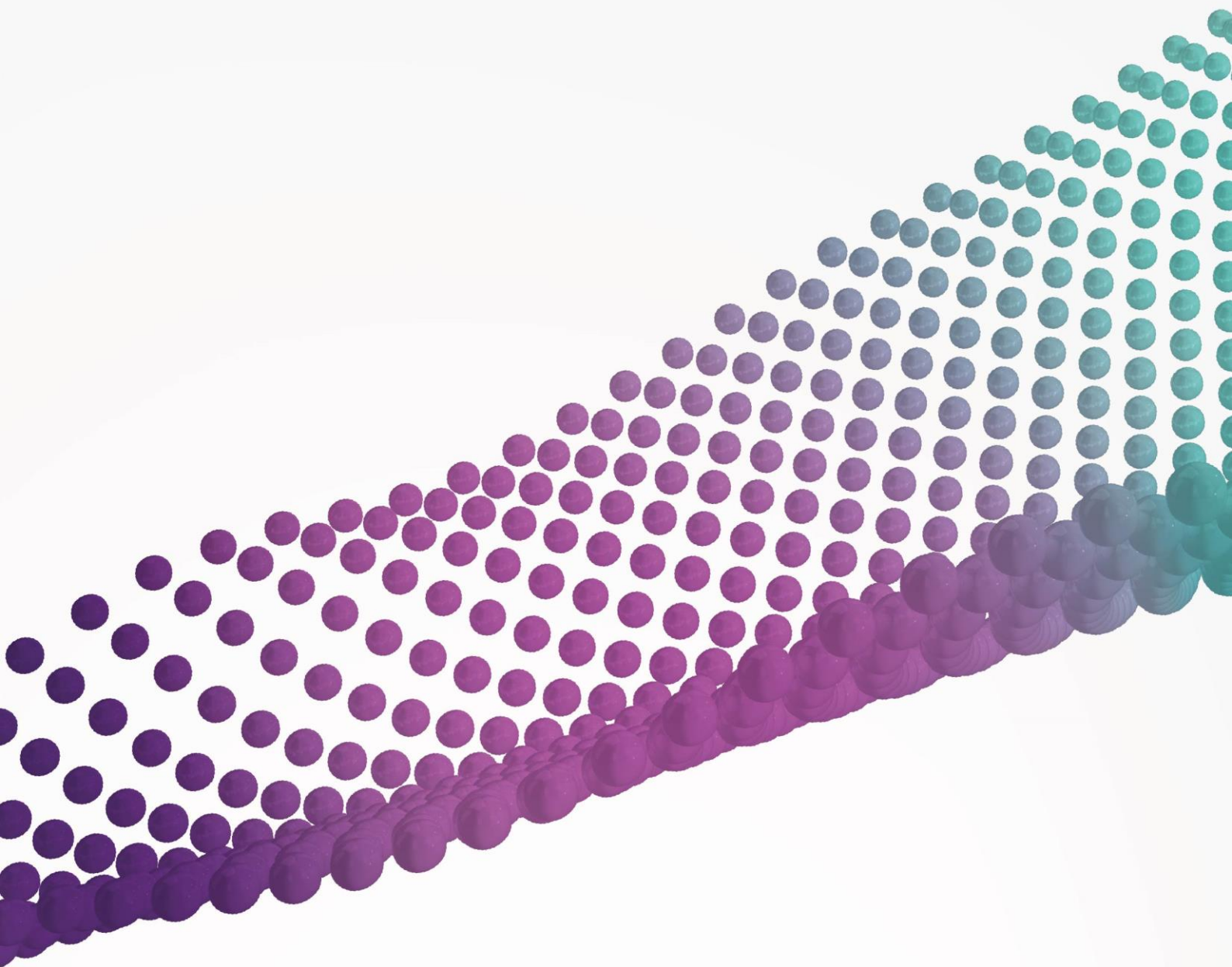
A área de serviços de gestão da **Sonae Sierra** continua a sua expansão internacional, com a celebração de novas parcerias na Alemanha (Gestão de 3 centros comerciais) e em Itália (Desenvolvimento e Gestão do centro comercial *City Life*). Estas novas parcerias são um claro reconhecimento da experiência única e mundialmente reconhecida no desenvolvimento e gestão de projetos imobiliários.

Em 2015, a **Well's** abriu a sua primeira mega-loja no centro comercial Colombo. O espaço possui mais de 800 m<sup>2</sup> dedicados à saúde, beleza, bem-estar e ótica, bem como uma maior variedade de produtos e novos serviços em parceria com os principais especialistas nas respetivas áreas. Alguns exemplos destes serviços são o Centro de Estética em parceria com a *Sorisa*, o *Style Bar Jean Louis David*, *styling* de sobancelhas e pestanas da *Wink*, *Nail Bar* da *Nail's4US*, consultas de nutrição, testes de audição em parceria com Acústica Médica e tratamentos como *Deixar de Fumar* ou *Stress Zero*.

A nova loja apresenta uma grande área dedicada à oftalmologia e armações a preços imbatíveis. É também a primeira loja onde as lentes monofocais podem ser produzidas em apenas uma hora. Com uma equipa comprometida de optometristas, todas as questões podem ser esclarecidas a qualquer momento.



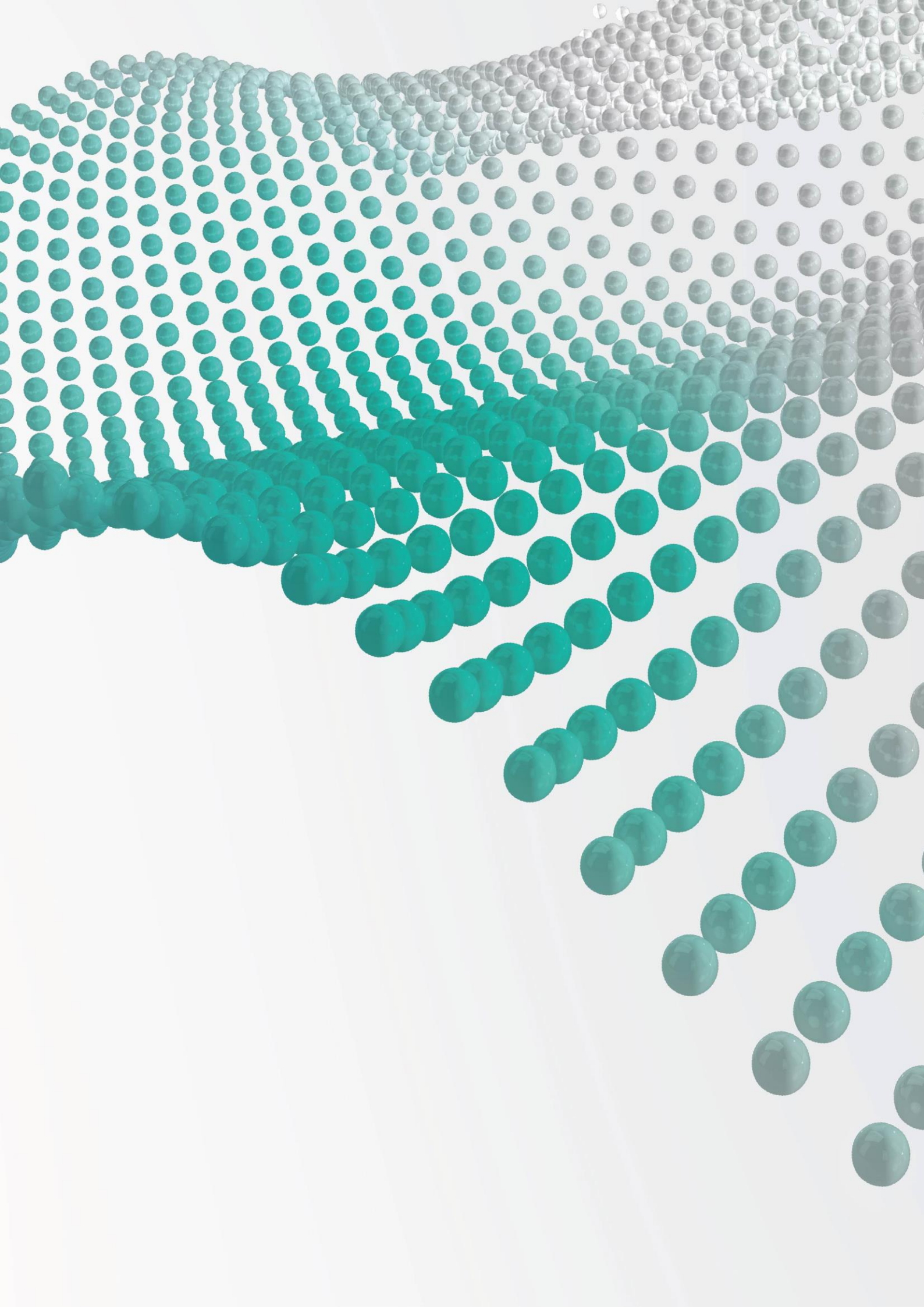




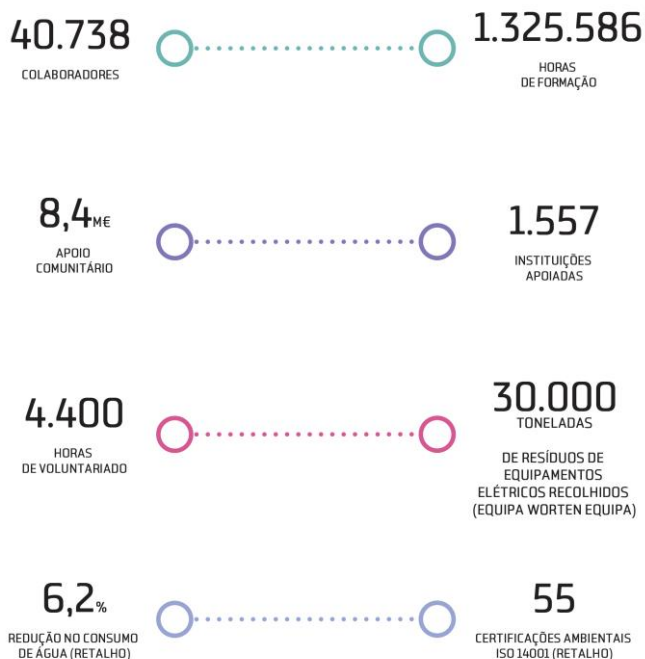
.....● RESPONSABILIDADE  
CORPORATIVA



IMPROVING LIFE



## Responsabilidade corporativa



Os valores e a forma de agir da Sonae são um determinante essencial do nosso sucesso, especialmente num período em que algumas organizações apresentam dificuldades na adaptação ao profundo impacto da recente crise. O futuro está repleto de desafios, o que para a Sonae significa um futuro de oportunidades.

A crise é ainda mais do que uma simples memória e a Sonae está continuamente a procurar novas oportunidades e também novos riscos. O desenvolvimento de oportunidades geradoras de valor é de importância vital, assegurando sempre que todas as nossas ações respeitam integralmente os nossos valores de responsabilidade corporativa. As pessoas, o ambiente, a rede de fornecedores, os produtos e serviços, os clientes, a inovação e a comunidade são a espinha dorsal da nossa organização e do nosso sucesso.

Em 2015, tivemos um desempenho globalmente robusto em todos os segmentos de negócio, tendo o nosso compromisso para com os nossos valores corporativos sido um determinante essencial e amplamente reconhecido.



PARIS2015  
UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE  
COP21-CMP11

**A Sonae subscreve e promove a iniciativa ambiental *Paris Pledge for Action*.**

A Sonae está continuamente na vanguarda no que toca ao meio ambiente e, com base nesta nossa preocupação, assinámos o *Paris Pledge for Action*, que demonstra o nosso compromisso para com uma iniciativa cujo objetivo principal é proteger o planeta das alterações climáticas, estabelecendo, para tal, o compromisso de limitar o aumento da temperatura até 2°C acima da época pré-industrial.

Neste documento, um grupo de empresas de elevada notoriedade reconhece que as alterações climáticas são uma ameaça para as gerações atuais e futuras e que é nossa responsabilidade agir de imediato para mitigar os riscos e promover um crescimento sustentável.

Paulo Azevedo (Presidente do Conselho de Administração | Sonae) afirma que “A ideia de um futuro sustentável está no centro da nossa estratégia e procuramos continuamente melhorar a nossa herança ambiental. A assinatura do *Paris Pledge for Action* não só renova o nosso compromisso para com a sustentabilidade, como nos desafia a sermos mais ambiciosos nos nossos objetivos. O desenvolvimento sustentável é hoje um pilar estruturante da cultura Sonae e contribuirá de forma decisiva para o sucesso da nossa estratégia”.



Com o objetivo de preservar esses valores, continuamos a atuar de forma ponderada, sabendo que as nossas ações têm um impacto profundo e generalizado muito além das nossas lojas. Avaliamos criticamente os esforços envidados no alinhamento dos nossos princípios de responsabilidade corporativa com os dos nossos colegas e *stakeholders* no sentido de procurar oportunidades de melhoria e de reforço das nossas ações, despenhando assim o nosso papel em prol de um mundo melhor.

A responsabilidade corporativa é fundamental para a nossa estratégia, pelo que os nossos compromissos de responsabilidade corporativa são continuamente monitorados e melhorados. Estamos certos de que estes estão cuidadosamente incorporados na nossa estratégia, sendo a nossa estratégia e o nosso impacto consistentes no longo prazo. Não se fazem concessões quando se trata de responsabilidade corporativa.



**BCSD PORTUGAL**  
CONSELHO EMPRESARIAL PARA O  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

#### **Ação 1 do Plano de Ação 2020 do BCS D Portugal**

A Sonae foi líder da Ação 1 do Plano de Ação 2020 do BCS D Portugal, cujo objetivo é alinhar as necessidades das empresas, em termos das competências profissionais e da formação que as gerações mais jovens recebem na escola. Durante 2015, foi dada prioridade a três atividades:

- Diagnosticar as necessidades das empresas em 2020 através de um inquérito abrangente;
- Divulgar as oportunidades existentes no mercado de trabalho às gerações mais jovens, através de canais e formas de comunicação adequados às suas idades;
- Reunir os principais *stakeholders* na promoção de uma abordagem inovadora para colmatar o fosso entre as escolas e as empresas.

Na Sonae, estamos numa posição privilegiada para antecipar as tendências globais do mercado de trabalho e é imperativo que, quer as empresas quer as gerações futuras, entendam essas mesmas tendências de forma a adaptarem as suas aptidões profissionais e pessoais às necessidades do mercado.

#### **Compromissos de Responsabilidade Corporativa no Retalho – 2013/2015**

##### **Better purpose**

Promover a adoção de estilos de vida mais saudáveis ao proporcionar aos consumidores todas as informações necessárias para uma escolha equilibrada e nutricionalmente mais responsável.  
Promover o bem-estar das comunidades onde a Sonae está presente, contribuindo para o fortalecimento da cidadania e da coesão social.

##### **Better people**

Promover o bem-estar e investir no desenvolvimento das características e competências pessoais dos nossos colaboradores, enriquecendo continuamente a cultura da Sonae.  
Integrar a sustentabilidade na cadeia de abastecimento e melhorar o alinhamento das práticas dos nossos fornecedores com as políticas da Sonae.

##### **Better planet**

Estamos concentrados no aumento contínuo dos nossos níveis de excelência no nosso desempenho ambiental, não só como um fator de diferenciação, mas também como um pré-requisito para o desenvolvimento sustentável dos negócios da Sonae.

Na Sonae, acreditamos que o nosso desempenho de excelência resulta do total respeito pelos nossos valores, o que é evidente nas nossas ações e nos resultados alcançados. Esforçamo-nos para operar de maneira responsável, fornecendo produtos e serviços de elevada qualidade a preços justos, enquanto atingimos os nossos objetivos ambientais e sociais. Para mais informações sobre a nossa responsabilidade corporativa, por favor consulte o nosso Relatório de Sustentabilidade.

## Valorizamos a nossa equipa

### A nossa equipa traduzida em números

71% de colaboradores com contrato permanente

66% de colaboradores do sexo feminino

47% de colaboradores com menos de 35 anos

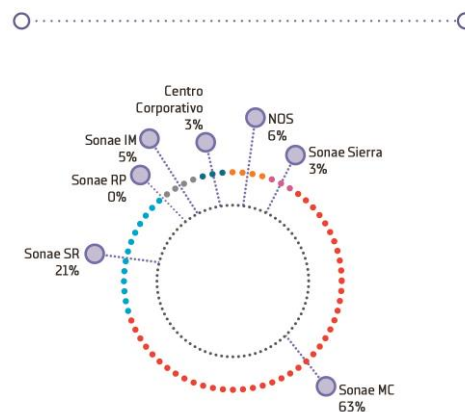
1.325.586 horas de formação

A Sonae é uma empresa focada nas pessoas. As competências e o profissionalismo da nossa equipa são essenciais para o desenvolvimento da nossa atividade. Acreditamos que possuímos a melhor equipa e que esta merece as melhores oportunidades que podemos oferecer. O crescimento tanto a nível pessoal como profissional é fundamental para o nosso desenvolvimento e para o nosso sucesso. A Sonae é uma organização viva construída por pessoas e para pessoas, por esta razão temos de assegurar o desenvolvimento do talento e competências e identificar e recompensar o mérito.

Valorizamos o nosso lema “O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso” porque acreditamos que a existência de uma equipa profissional, entusiasmada e satisfeita é a única forma de garantir que os melhores produtos e serviços estão disponíveis para os nossos clientes. Tal é de extrema importância se pretendemos ser bem-sucedidos.

De forma a identificar e recrutar os melhores profissionais, aplicamos estratégias de recrutamento ativas. No entanto, o recrutamento de talento é apenas o primeiro passo no processo de manter e motivar esse mesmo talento. Por este motivo, asseguramos que cada colaborador e cada equipa desfrutam das melhores oportunidades de crescimento.

### Colaboradores por segmento de negócio \*



\* Referente a um total de colaboradores de 43.261 (incluindo 2.523 colaboradores da NOS).



### Empresa Portuguesa Mais Atrativa para trabalhar

A Sonae é a Empresa Portuguesa Mais Atrativa para trabalhar e desenvolver uma carreira de futuro, segundo um estudo promovido pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, em colaboração com a agência Spark. A análise, que teve por base um inquérito a mais de 2.600 estudantes do ensino superior, coloca a

Sonae como a empresa preferida para os alunos dos cursos de Economia e Gestão e no top-9 na área da Engenharia e Tecnologia, sendo no conjunto a empresa portuguesa mais bem posicionada, ocupando o topo do ranking a par com a Google.





- Temática – permite identificar os assuntos que deverão ser objeto de estudo por parte dos nossos colaboradores.

#### **Academia de Formação Worten (Portugal/Espanha)**

As Academias Worten Portugal e Espanha procuram apoiar de forma sustentável o negócio mediante o desenvolvimento, a gestão e a aplicação do conhecimento no posto de trabalho, garantindo assim a melhoria contínua dos níveis de atuação e, consequentemente, de satisfação dos nossos clientes. Através da priorização dos conteúdos pedagógicos com vista ao preenchimento dos *gaps* de competências por função, as ações desenvolvidas no âmbito destas academias permitem a cada colaborador aprofundar os conhecimentos de uma forma gradual, respeitando o ritmo de cada um.

#### **Fashion Academy**

Lançada em 2015, a *Fashion Academy* nasce com um forte conceito de internacionalização e uma orientação para o foco no cliente e no produto. A *Fashion Academy* tem como missão o desenvolvimento das competências dos colaboradores para promover excelentes níveis de desempenho em resposta aos diferentes desafios dos negócios Zippy e MO, através das mais variadas metodologias pedagógicas (*e-learning*, presencial, *on-the-job* ou fóruns de partilha, por exemplo).

A título de exemplo, destacamos o lançamento do ZY VM WORLD – um portal de comunicação e gestão de dados - desenvolvido em parceria pelas equipas de *Visual Merchandising* e da *Fashion Academy*, onde poderá ser encontrada toda a informação referente a *Visual Merchandising* e Produto. A ZY VM WORLD pretende organizar o conhecimento e promover a acessibilidade imediata ao material formativo e às informações necessárias, constituindo assim um canal de comunicação e potenciando a interação entre todos os participantes.

#### **Worten Training Campus Portugal & Feria de Formacion de Proveedores España**

São os maiores eventos anuais de formação da Worten. Têm como finalidade o reforço da proximidade com os fornecedores e são uma oportunidade formativa de excelência. No decorrer destas iniciativas, nas quais participam um número muito alargado de colaboradores, os fornecedores partilham os seus programas formativos e as mais recentes novidades tecnológicas com o objetivo de melhorar as competências de venda e possibilitar um melhor conhecimento dos seus produtos e serviços. Em 2015, ocorreram duas edições do Worten Training Campus, em Portugal, e uma edição da *Feria de Formacion de Proveedores España*, contando já com 6 edições em Portugal e 5 em Espanha.

Na Sonae, asseguramo-nos de que os nossos colaboradores sabem que juntos somos apenas uma equipa. Os nossos colaboradores não se coíbem da responsabilidade, pois acreditam que enfrentamos os mesmos objetivos e dificuldades. Esta é a pedra angular do nosso sistema de remuneração, baseado na responsabilidade e recompensa. Um pacote de remuneração abrangente que respeita cuidadosamente um sistema meritocrático, que considera em simultâneo os indicadores chave de cada grupo, departamento e indivíduo, tendo em conta que o nosso sucesso é o sucesso da nossa equipa.

A nossa equipa está fortemente focada na melhoria contínua e no sucesso. Na Sonae, promovemos a procura incessante por níveis superiores de especialização e eficiência através da oferta de oportunidades de carreira ambiciosas e planos de formação contínua coordenados e especificamente desenhados. A nossa estratégia de formação contínua centra-se na divulgação das melhores práticas e promove a transferência de conhecimento dentro da organização. As nossas academias de formação são exemplos notáveis da nossa dedicação a um processo de aprendizagem contínua. A nossa estrutura de academias acompanha o nível de exigência e especialização dos nossos segmentos de negócio, pelo que temos vindo a criar novos fóruns e modelos de formação para responder de forma mais assertiva às necessidades de cada segmento.

A segurança vem em primeiro lugar! Na Sonae, seguimos escrupulosamente uma política de “zero acidentes” no local de trabalho e promovemos ativamente um ambiente de trabalho mais seguro e feliz. Trabalhamos arduamente para eliminar quaisquer obstáculos que possam surgir, promovendo uma forte cultura de divulgação e consciencialização de saúde e segurança em toda a organização. Acreditamos que todos devem ser agentes ativos na promoção da segurança e na atenuação dos riscos no local de trabalho. Esta forma de pensar tem sido reconhecida tanto a nível nacional como internacional, através da atribuição de vários prémios e distinções, o que só reforça a nossa aposta neste objetivo crucial.





## Respeito pelo ambiente



PARIS2015  
UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE  
COP21·CMP11

### Paris Pledge For Action

A Sonae quer assumir continuamente uma posição de liderança em matérias ambientais. Mantemos este compromisso sempre presente, atendendo a que nos permite não só elevar o nível das nossas ações ambientais, mas representa também uma oportunidade para transmitir os nossos valores e uma forte mensagem ambiental a todos os nossos *stakeholders*. O ambiente tem de ser uma prioridade universal.

O respeito pelo ambiente está no centro dos nossos valores corporativos. Aceitamos a responsabilidade de promover o respeito pelo ambiente, apoiando e desenvolvendo uma cultura fortemente centrada na promoção de um meio ambiente melhor, um mundo melhor. Não acreditamos num sucesso sustentável que não tenha em consideração que os nossos na promoção de um meio ambiente melhor têm de ser continuamente melhorados.

Na Sonae, o respeito pelo meio ambiente vai além dos requisitos legais e está presente em toda a organização. Cuidar do ambiente é uma forma de pensamento no seio da nossa equipa, promovemos opções ambientais para os nossos clientes e incentivamos os nossos fornecedores a adotar práticas de respeito pelo ambiente. Envidamos esforços no sentido de melhorar continuamente o nosso desempenho ambiental, sempre com o envolvimento da nossa equipa, que executa as nossas estratégias com entusiasmo e extremo zelo. Queremos que gerações futuras herdem um meio ambiente do qual se orgulhem. Em conjunto, trabalhamos para deixar um legado ambiental digno de ser passado de geração em geração.

A nossa estratégia para um melhor ambiente assenta em dois pilares. Por um lado, atualizamos e adaptamos constantemente a nossa estratégia com o objetivo de diminuir a nossa pegada ambiental para um mínimo absoluto. Por outro lado, utilizamos a nossa presença na sociedade para sensibilizar o público para as questões ambientais, promovendo ativamente iniciativas que melhorem o ambiente e divulgando informações que permitam aos nossos *stakeholders* uma decisão informada sobre temas ambientais. As nossas ações ambientais são divididas em 7 áreas principais: (i) consumo de energia elétrica; (ii) produção de eletricidade através de fontes renováveis de energia; (iii) emissões totais de CO<sub>2</sub>; (iv) transporte e



### Climate Change 2015 CDP Iberia Report

Pelo terceiro ano consecutivo a Sonae foi reconhecida pela organização não-governamental *Carbon Disclosure Project* (CDP) pela excelência do seu relato de informação ambiental. Na edição de 2015, a Sonae obteve o resultado perfeito (100 em 100) no *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI), que avalia a qualidade da informação ambiental prestada aos investidores e ao público em geral. Adicionalmente, a Sonae apresentou o melhor desempenho ambiental entre os retalhistas ibéricos e um dos melhores desempenhos no Mercado Ibérico (*CDP Iberia 125 Climate Performance Leadership Index*). Este duplo reconhecimento reflete os nossos esforços para reduzir a nossa pegada ambiental e, ao mesmo tempo, ser totalmente transparente acerca do nosso desempenho ambiental.

Catarina Oliveira Fernandes (Diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa | Sonae) afirma: “Este ano a Sonae atingiu a qualificação máxima e uma posição de liderança a nível ibérico, ao nível do relato ambiental, por isso estamos muito satisfeitos com este prémio do CDP, que é o reconhecimento do trabalho que temos vindo a desenvolver não só de promoção das melhores práticas ambientais, mas também do esforço na qualidade das divulgações que tentamos sempre melhorar, ano após ano. Na Sonae estamos comprometidos em desenvolver a nossa atividade de forma sustentável, pelo que temos vindo a investir na melhoria contínua da nossa pegada ecológica. Este esforço tem sido facilitado pela nossa cultura interna, que promove a eficiência em tudo o que fazemos. O compromisso de toda a organização torna possível inovar e conjugar a melhoria ambiental ao mesmo tempo que desenvolvemos as nossas atividades e cimentamos as nossas posições de liderança”.

O reconhecimento da CDP resulta do escrutínio cuidadoso de 822 investidores institucionais, que representam 85 biliões de dólares em ativos. O reconhecimento máximo obtido pela Sonae indica um elevado nível de transparência na divulgação de informação em matérias ambientais, proporcionando aos investidores um nível de conforto que permita

logística; (v) gases refrigerantes; (vi) consumo de água; e (vii) resíduos.

avaliar a responsabilidade das empresas e a preparação para as novas exigências do mercado e de regulamentação de emissões.

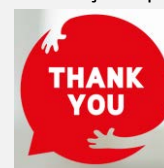
Na Sonae, as questões ambientais estão no centro da nossa estratégia e estamos empenhados em garantir total transparência nas nossas ações e em comunicar ativamente com os nossos *stakeholders*, criando pontos de ligação entre todos, para juntos fazermos a diferença para um mundo melhor.

#### Equipa Worten Equipa – Excelência na responsabilidade ambiental



Desde 2009, Equipa Worten Equipa (EWE) angariou mais de 30.000 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos e mais de 17.000 novos equipamentos, no valor de €1,5 M, foram oferecidos a mais de 1.700 instituições, apoiando 410.000 pessoas carenciadas.

O EWE é um dos projetos mais emblemáticos de responsabilidade social e ambiental, que atinge níveis de excelência ano após ano e é um claro exemplo da utilização da presença no mercado em benefício de ações que podem fazer a diferença contando com o precioso envolvimento dos nossos clientes. Por cada tonelada de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos recolhida nas lojas Worten, a Worten doa 50 euros em equipamentos novos. Contudo, o impacto do projeto EWE vai para além das doações, também tem um forte impacto ambiental, não só através da recolha de resíduos, mas na divulgação do manuseamento do equipamento antigo.



## Aprovisionamento com integridade e gestão da qualidade

É imperativo para a Sonae e para os nossos clientes saber qual a origem dos nossos produtos. A segurança é fundamental na Sonae, em relação à instituição em si e aos nossos clientes. Examinamos interruptamente e de forma detalhada a nossa rede de fornecedores, a fim de garantir os melhores níveis de eficiência e qualidade, bem como identificar rapidamente quaisquer desafios que possam surgir e disseminar as melhores práticas.

A abordagem ativa e meticulosa que temos para com a nossa rede de fornecedores permite-nos trabalhar em conjunto para o objetivo de um futuro mais sustentável. Os nossos parceiros têm de estar em perfeita sintonia com as nossas estratégias de negócio e valores corporativos, um aspeto que é fundamental para um sucesso duradouro. Este alinhamento é conseguido através da oferta de programas de formação contínua e da criação de fóruns de apoio, com o objetivo de assegurar que as nossas políticas rigorosas de responsabilidade corporativa são integralmente respeitadas. Temos a responsabilidade de garantir que os produtos têm integridade e qualidade.

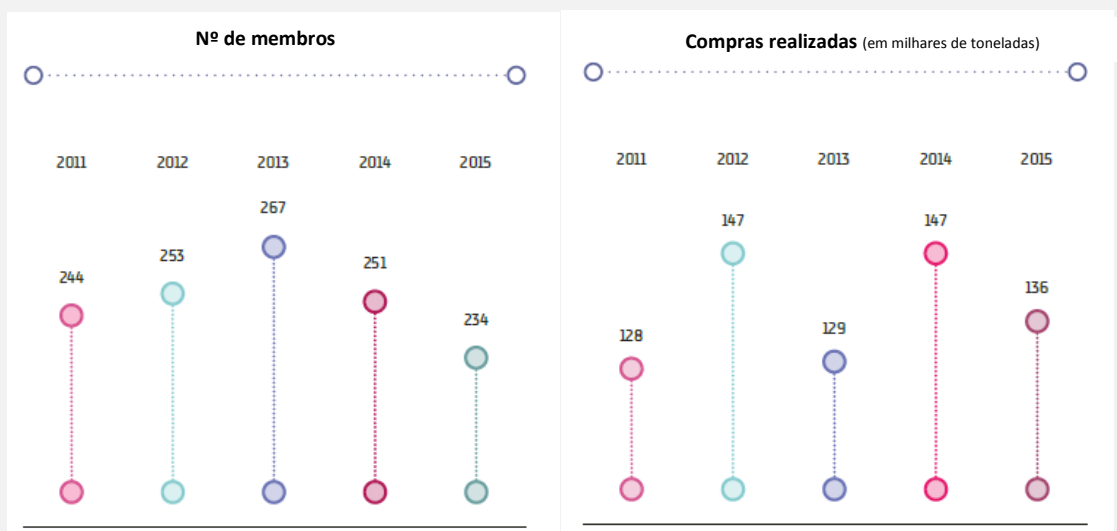
Na Sonae, acreditamos que os nossos clientes devem poder tomar decisões informadas e fundamentadas em relação aos nossos produtos. Neste sentido, garantimos níveis elevados de transparência, evidentes no nosso sistema de rotulagem inovador, que indica de forma clara o conteúdo nutricional dos nossos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



Fundado em 1998, o **Clube de Produtores do Continente** rapidamente ocupou um lugar de destaque na estratégia da Sonae MC, permitindo estreitar a relação entre produtores de alta qualidade e clientes. O **Clube de Produtores do Continente** permitiu à Sonae MC um envolvimento mais próximo com os seus parceiros, com um impacto imediato no desenvolvimento económico nacional e regional. O sucesso desta iniciativa apenas é possível com a satisfação dos clientes que procuram produtos de qualidade e origem comprovada, baseados em padrões elevados e rigorosos testes de controlo de qualidade em toda a cadeia de fornecedores.

O sucesso do **Clube de Produtores do Continente** resulta do alinhamento dos valores da Sonae com todos os produtores do clube, ajudando no objetivo de promover um crescimento sustentável. O **Clube de Produtores do Continente** conta com 234 membros, representando €217 M em compras.

Nos últimos anos, o **Clube de Produtores do Continente** tem demonstrado uma dinâmica muito positiva, organizando diversos eventos. Em 2015, o **Clube de Produtores do Continente** esteve focado no estreitar das relações comerciais com os produtores e no desenvolvimento de parcerias entre produtores através do lançamento de desafios, ações de formação e iniciativas para a troca de conhecimento, tais como o XVIII Encontro Anual do Clube de Produtores Continente, a viagem Internacional com os Produtores da Charcutaria e encontros periódicos de partilha de experiências, ideias e práticas de excelência.



#### Total compromisso para com a qualidade

A nossa estratégia de negócio tem sido cada vez mais focada nas nossas marcas e produtos próprios, uma estratégia que tem sido claramente apoiada pelo reconhecimento por parte dos nossos clientes do nosso compromisso para proporcionar elevados níveis de qualidade. Monitorizamos continuamente a nossa cadeia de fornecimento e intervimos imediatamente perante qualquer sinal de risco. Promovemos a difusão das melhores práticas entre os nossos fornecedores e a partilha de experiências, sempre com ênfase na procura de níveis mais elevados de eficiência e qualidade, uma ideia profundamente enraizada nos nossos valores de responsabilidade corporativa. Em 2015, foram realizadas 164.332 análises de garantia de qualidade nos diversos segmentos de retalho.

Alimentar	Não alimentar	Têxtil	Desporto	Eletrónica
87.179	9.556	43.886	23.008	703



## Inovação para um sucesso sustentável

---

A nossa cultura de inovação mantém-nos na vanguarda do mercado e estamos plenamente conscientes de que uma posição de liderança só pode ser mantida através de uma promoção persistente de uma cultura de inovação em todos os níveis da organização. Somos reconhecidos mundialmente pela nossa capacidade de converter facilmente ideias inovadoras em aplicações práticas. Acreditamos que a inovação tem um profundo impacto na criação de valor, em duas dimensões. Em primeiro lugar, podemos inovar internamente atingindo assim maiores níveis de eficiência e especialização. Em segundo lugar, podemos inovar nos produtos e serviços que oferecemos aos nossos clientes, sabendo que criar valor para os clientes é o caminho para um futuro sustentável.

A nossa abordagem em relação à inovação está enraizada em todas as nossas divisões de retalho e na forma como estas desenvolvem o negócio. Cada unidade de retalho é única, no entanto, todas beneficiarão da oferta de produtos, serviços e processos de última geração e, simultaneamente, da exclusividade de ativação de marcas e de responsabilidade social. A inovação permite também uma maior rapidez de adaptação às tendências do mercado e uma maior facilidade em mitigar os riscos operacionais.

A nossa ânsia insaciável de descobrir e de inovar foi sempre uma das chaves do nosso sucesso. Estamos orgulhosos dos nossos sucessos mas esperamos muito do futuro. Olhamos para além dos limites dos obstáculos, conseguindo assim antever o futuro e assumir uma posição de referência em termos de inovação e metodologias inovadoras. O sucesso duradouro e a inovação andam de mãos dadas, sendo imperativo criar um ambiente que seja propício à mudança.

Temos a convicção firme de que todos são capazes de inovar. As nossas equipas são constituídas por colaboradores provenientes de diversas áreas e com perfis variados. Ao combinarmos os diferentes segmentos de negócio com os diferentes países em que operamos, estamos a criar um ambiente motivador e dinâmico que estimula a criatividade, iniciativa e inovação.

### A nossa abordagem em relação à inovação

O nosso compromisso para com a inovação é uma peça central da nossa atividade, desempenhando um papel fundamental na forma como antevemos, preparamos e tiramos partido das mudanças comportamentais e tecnológicas que ocorrem na nossa sociedade, de forma a melhorarmos as vidas dos nossos clientes e, ao mesmo tempo, criarmos vantagens competitivas e duradouras para a Sonae.

Durante 2015, cimentámos a nossa posição como um dos protagonistas inevitáveis de I&D+I, quer em termos de investimento quer em termos de resultados. De entre os vários projetos de inovação e atividades implementadas, destacam-se os seguintes:

- Continente ShopView, um sistema que permite a monitorização contínua e automática bem como a supervisão da disponibilidade, extravio ou escassez de produtos nas prateleiras das lojas.
- Worten Sales Assistant, uma plataforma móvel inteligente que permite aos vendedores mostrar informação detalhada sobre produtos na loja, melhorando assim a experiência de consumo, expandindo virtualmente os *stocks in-store* e possibilitando a finalização da venda em qualquer lugar da loja.
- Deeply Zipperless Suit, um fato de surf sem fechos, uma característica revolucionária que torna o fato mais leve, mais confortável para o utilizador e que oferece uma flexibilidade e performance melhoradas.
- Zippy New Concept Store promove uma maior interação e proximidade com os clientes – filhos e pais – e uma experiência de consumo melhorada num espaço renovado.

Em 2015, também verificámos um fortalecimento e expansão da nossa rede de inovação que inclui universidades, centros de pesquisa, unidades de transferência de tecnologia, parcerias, fornecedores, *start-ups* e negócios provenientes de uma grande variedade de setores. Neste momento alavancamos e dependemos de uma rede constituída por 160 parceiros de inovação espalhados pelo mundo, incluindo instituições de dezenas de países em quatro continentes. Entre os projetos desenvolvidos em parceria encontram-se os concursos de desenvolvimento de produtos e a cooperação I&D em áreas como a ciber-segurança ou as plataformas móveis para ajudar na adoção de uma nutrição saudável em grupos com necessidades especiais.

Também progredimos no envolvimento e aumento do número de colaboradores no nosso fluxo de inovação, desde a fase da criação à implementação, levando por várias vezes a avanços significativos e revolucionários no nosso negócio.

Nuno Lopes Gama | Head of Innovation & Future Tech





## Um compromisso para com os nossos clientes

O nosso sucesso é medido pela satisfação dos nossos clientes. O nosso foco na criação de valor e o nosso desejo de ajudar os clientes a melhorarem o seu estilo de vida alimenta o nosso compromisso de ampliar a gama de produtos e serviços inovadores que oferecemos, inspirados num melhor futuro para todos. A nossa lealdade para com os nossos clientes tem como derradeiro objetivo melhorar o seu estilo de vida quer seja por oferecer os melhores produtos aos melhores preços ou por ajudar nas suas escolhas e comportamentos.

Estamos determinados a oferecer a melhor proposta de valor e uma grande variedade de preços para cada tipo de produto, assegurando níveis de qualidade elevados e a satisfação das expectativas dos nossos clientes. A obtenção de ganhos de eficiência é uma prioridade, colaborando com os nossos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e serviços e assegurando sempre um produto de qualidade. Encorajamos a inovação em toda a organização, com os nossos clientes a beneficiarem de operações e de uma experiência de compra de excelência. Um exemplo notório é o Cartão Continente, um produto inovador utilizado por mais de 3,5 milhões de clientes e que resultou em €310 M em poupanças.

Simultaneamente, estamos conscientes do impacto da nossa presença na sociedade e, como tal, desempenhamos um papel de liderança na sociedade em que operamos, usando a nossa influência para beneficiar o estilo de vida de todos os clientes. Isto é conseguido através da qualidade superior dos nossos produtos e dos conselhos que oferecemos aos nossos clientes, seja pela divulgação de campanhas de saúde ou pela grande diversidade de categorias de produtos saudáveis que oferecemos.

Os nossos fortes princípios corporativos são visíveis nos nossos produtos e serviços e o nosso compromisso para com altos padrões de qualidade e integridade tem sido reconhecido. Lutamos por defender os nossos valores de responsabilidade corporativa. Investimos na inovação. Investimos no controlo de qualidade. Investimos na melhor equipa, porque merecem todo o nosso esforço.

Temos orgulho nos prémios e reconhecimentos que recebemos, mas sabemos que estes elevam a nossa responsabilidade para com os nossos clientes. No próximo ano, esperamos alcançar ainda mais!



### Cartão Universo

No último trimestre de 2015, a Sonae FS lançou o cartão Universo. Um cartão inovador que reúne, num só cartão, todas as vantagens dos diversos cartões de fidelidade e as funcionalidades de um cartão de crédito Mastercard, com todos os benefícios financeiros associados.

Acreditamos que no futuro o cartão Universo será o método preferido de pagamento com cartão, oferecendo o máximo de benefícios ao melhor preço no mercado.

O cartão Universo permitirá aos seus utilizadores o acesso a todos os programas de fidelidade disponíveis no segmento de retalho e, simultaneamente, permitirá aos diferentes negócios conhecer e explorar as suas bases de clientes.



### Um compromisso para com os nossos clientes

O Cartão Continente é um símbolo da Sonae, um caso de estudo de inovação e sucesso desde o lançamento, em 2007. A Sonae MC reforçou a estratégia de implementar um “ecossistema de fidelização de clientes”, do qual beneficiam todas as marcas e parceiros. O projeto apresentou algumas novas iniciativas, tal como o reforço da parceria com a Galp Energia – desde o início de 2015, com ofertas de combustível, eletricidade e gás natural –, a expansão do Cartão Continente às lojas Meu Super e, mais recentemente numa parceria com a Sonae FS, o lançamento do novo Cartão Universo. A importância do Cartão Continente é suportada por vendas no valor de €4.500 M, mais de 170 M de transações e 3,5 M de famílias beneficiaram com mais de €310 M em poupanças.

### Cartão Continente

€4.500 M em vendas	> 90% do total de vendas	€310 M em descontos	170 Milhões de transações	7 em cada 10 transações	3,5 Milhões de clientes
-----------------------	--------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------	----------------------------



## Sonae – Várias marcas, mas a mesma Cultura de Sucesso

O Continente mantém notavelmente o título de Marca de Confiança há 13 anos consecutivos. A Worten foi reconhecida pelo sexto ano consecutivo, a Zippy pelo terceiro ano consecutivo e a Well's e a Sport Zone renovaram a sua distinção.

Recebemos com orgulho 11 prémios da Escolha do Consumidor, em todos os nossos segmentos de negócio, mostrando que para nós a qualidade está no centro da nossa estratégia.

O Continente foi reconhecido como uma *Superbrand* pelo 12º ano consecutivo e a Worten pelo 2º ano consecutivo.

Os nossos clientes são o nosso sucesso. O seu reconhecimento é fundamental para nós e representa o nosso compromisso e responsabilidade de trabalhar arduamente todos os dias, de forma a garantir os melhores produtos e serviços aos melhores preços.



## E-commerce – Líderes online

Ao longo dos últimos anos, temos vindo a consolidar a nossa presença no **e-commerce** e a desenvolver uma abordagem omnicanal integrada e comum a todos os nossos segmentos, explorando a complementaridade entre lojas físicas e canais alternativos para oferecer a cada cliente a oportunidade de selecionar e comprar produtos no conforto e em conveniência. Com o objetivo de proporcionar um melhor serviço aos clientes, todas as lojas estão focadas em prestar um serviço de excelência, com uma gama de produtos alargada através dos catálogos digitais e apoio ao cliente especializado. Adicionalmente, as lojas operam conjuntamente com as plataformas *online*. O ano de 2015 terminou com a totalidade das principais marcas a estarem presente no *e-commerce*, totalizando mais de 114 mil clientes registados e quase meio milhão de entregas ao domicílio. **Estamos onde os nossos clientes querem que estejamos.**

## Apoiando a nossa comunidade

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

As nossas campanhas sociais e de apoio comunitário são coordenadas pelo ActivShare, uma plataforma que desenvolvemos com o objetivo de gerir ativamente e disseminar informação sobre todas as nossas ações de voluntariado e responsabilidade social. O ActivShare níveis de eficiência mais elevados na resposta e no apoio, facilitando e alinhando os nossos esforços de comunicação. À medida que reforçamos a nossa estratégia internacional, levamos connosco os nossos valores e o ActivShare tem sido fundamental na promoção de novas iniciativas a nível internacional. Acreditamos que podemos fazer a diferença. Em 2015, disponibilizámos mais de €8,4 M em apoio comunitário, ajudando 1.557 instituições. Os nossos valores refletem-se na nossa equipa e estamos orgulhosos da extraordinária contribuição de 4.400 horas de trabalho voluntário.

Acreditamos que conseguimos ter um impacto positivo através de uma estratégia multidimensional, com foco em diferentes dimensões sociais que juntas promovem uma melhor sociedade e um melhor mundo. As nossas ações em 2015 estão refletidas nas artes e cultura, na educação e no desenvolvimento social. Temos sido bastante ativos na promoção da Sonae Art como uma marca que une as nossas iniciativas no campo das artes e da cultura e que, em 2015, foi altamente eficaz na promoção e divulgação de várias iniciativas como o Prémio Sonae Media Art, o projeto Sonae/Serralves e a internalização da Orquestra Sinfónica do Porto da Casa da Música.

## Lançamento do Prémio Sonae Media Art com o MNAC

A iniciativa promovida pela Sonae em parceria com o Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado (MNAC-MC) tem como objetivo distinguir e promover criações artísticas de jovens artistas portugueses. Este prémio está concebido para incentivar o surgimento de novos conceitos na área da *media* arte quer de uma forma exploratória e inovadora, quer sob um ponto de vista crítico e histórico. O vencedor recebeu um prémio no valor de 40 mil euros, o maior prémio atribuído nesta área.

Os cinco finalistas da edição de 2015 do Prémio Sonae Media Art foram escolhidos entre mais de 150 candidaturas. O vencedor foi a talentosa Tatiana Macedo, com o trabalho original “1989”, uma instalação de um vídeo multicanal com som espacializado.

Esta iniciativa faz parte da política de responsabilidade corporativa da Sonae, que visa promover a criatividade e a inovação estimulando novas tendências e criar uma aproximação da sociedade às artes, sobretudo através de eventos culturais que enriqueçam o desenvolvimento de experiências pessoais e coletivas.



## A nova edição do projeto Sonae | Serralves

A Sonae, enquanto patrono de Serralves, tem como objetivo promover a cultura, através de um elo entre a comunidade e a arte. O projeto Sonae | Serralves (lançado em 2015 e a ser concluído em 2016) tem como objetivos:

- Incentivar produções de artistas nacionais
- Promover a arte nacional numa base mundial e de troca entre artistas jovens nacionais e internacionais
- Apoiar instituições dedicadas às artes
- Estimular a aproximação da sociedade às artes através de apoio e promoção de iniciativas

Haegue Yang (Hangul, Coreia do Sul, 1971) é a artista convidada da próxima edição do projeto Sonae | Serralves, no Museu de Arte Contemporânea de Serralves. Este é a quarta vez que o projeto Sonae | Serralves convida um artista para criar obras de arte inéditas, em relação estreita com o contexto arquitetónico e natural de Serralves, tal como aconteceu em 2014 com a exposição *Cold Shoulder*, da iraniana Nairy Baghramian.

Catarina Oliveira Fernandes (Diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa | Sonae) afirma que “a Sonae pretende contribuir para a promoção do bem-estar social e cultural das comunidades onde opera, pelo que tem vindo a fomentar, ao longo dos anos, o desenvolvimento do conhecimento e da cultura. A 4ª edição do projeto Sonae | Serralves é um exemplo de sucesso deste compromisso, pois tem permitido trazer a Portugal artistas nacionais e internacionais de crescente valor. Esta iniciativa contempla também uma grande abertura e aproximação com o público universitário, nomeadamente através do envolvimento de alunos da área das artes, que vão acompanhar a artista na elaboração e implementação das obras, através da realização de sessões abertas em quatro universidades portuguesas.”



## Internacionalização da Orquestra Sinfónica do Porto da Casa da Música

Com o objetivo de reforçar a internacionalização da marca Sonae Art, a Sonae e a Worten apoiaram, pelo segundo ano consecutivo, a Internacionalização da Orquestra Sinfónica do Porto da Casa da Música através da organização de um concerto em Madrid. O concerto realizou-se no Auditório Nacional de Música de Madrid e permitiu aos músicos a oportunidade de atuar num dos mais emblemáticos palcos da capital espanhola e de levar sinfonias portuguesas a Espanha.

Catarina Oliveira Fernandes (Diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa | Sonae) enfatiza que “a Cultura é um eixo central da nossa política de responsabilidade corporativa, pois entendemos que a arte estimula a criatividade e a inovação, valores que integram a cultura Sonae. Somos uma empresa de pessoas e para pessoas, que aposta numa forte ligação com as comunidades onde desenvolvemos a nossa atividade, e queremos contribuir para o desenvolvimento das comunidades, cumprindo a nossa missão de levar os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.”

Miguel Mota Freitas (CEO | Sonae SR) comentou que “A Sonae tem uma forte preocupação com as comunidades onde desenvolve a sua atividade, procurando contribuir para o seu progresso. Também a Worten, no âmbito da sua política de responsabilidade corporativa, promove a criatividade e a cultura como fatores de desenvolvimento das comunidades onde está inserida.”





uma das principais áreas de foco é a solidariedade social. Proporcionando assistência sobre várias formas aos que mais necessitam, para que estes possam ultrapassar momentos de maior dificuldade. Realizamos esses esforços lado a lado com as comunidades onde atuamos. As nossas ações são um reflexo genuíno dos nossos valores.

**Porto de Futuro** dá apoio à gestão e desenvolvimento de escolas. Encoraja a partilha de conhecimentos e experiências entre escolas e empresas, visando aumentar o nível de envolvimento da comunidade nas escolas. O projeto reconhece o papel fundamental da educação no desenvolvimento sustentável de uma sociedade mais competitiva e dinâmica.

Como parte deste projeto, a Sonae tem continuado a sua parceria com o Grupo de Escolas do Cerco, visando o fortalecimento da ligação entre escolas e a comunidade, promovendo o desporto, providenciando apoio de consultoria de gestão, encorajando o empreendedorismo e premiando o mérito. Acreditamos que juntos podemos melhorar o ambiente social das escolas.

Em 2014, o Porto de Futuro pôs em ação um projeto focado no sucesso académico, sobre a coordenação da Empresários pela Inclusão Social (EPIS). Este projeto tem como objetivo educar jovens para que se apercebam e desenvolvam o seu potencial no decorrer das suas vidas, através da Educação, Formação e Inserção Profissional. No ano académico de 2014/2015, o foco da atividade foi a implementação de um programa com vista a promover o sucesso escolar no 3º ciclo, coordenado pela EPIS. Adicionalmente, através do Grupo Escolar do Cerco, houve um acompanhamento tutorial a 54 estudantes, individualmente ou em sessões de grupo, com especial ênfase nas sessões de estudo e na Bolsa de Mérito EPIS.



#### **Projeto Pêra**

As crianças são o nosso futuro. Uma criança saudável estará mais disposta e motivada para estudar. O seu desenvolvimento pessoal é mais ativo e, como resultado, as crianças serão mais propensas a interagir positivamente com outros, desenvolvendo *soft skills* mais fortes. Não podemos aceitar casos em que crianças vão para a escola sem ter tomado um pequeno-almoço nutritivo e, portanto, fomos rápidos a agir e a criar o Projeto Pêra, visando fornecer às crianças com necessidades da zona do Porto um pequeno-almoço saudável. No ano escolar 2014/2015, providenciámos pequenos-almoços a 805 crianças em 18 escolas, incluindo 18 lojas Continente. Mais importante, precisamos e queremos ser mais ativos neste âmbito.



#### **Código Dá Vinte – Worten**

O Código “Dá Vinte” permite aos clientes da Worten escolher o código de barras “Dá Vinte” e doar múltiplos de 20 (“Vinte”) cêntimos. A Worten adiciona 20% ao valor doado pelos nossos clientes e o valor total é doado a uma organização de caridade. Ao longo de três edições, a Worten doou cerca de 435 mil euros em ajuda. Deste total, aproximadamente 185 mil euros foram alocados para a construção de uma casa de acolhimento para 16 famílias com crianças submetidas a tratamentos no Instituto Português de Oncologia (IPO) do Porto, alcançando 100 famílias por ano.



**Well's Make-a-Wish**

A Well's e a Fundação Make-A-Wish uniram-se para ajudar a realizar os desejos de crianças e jovens vítimas de doenças graves. Os Portugueses responderam com magnífica generosidade a este apelo e, durante um período de dois meses, a campanha conseguiu angariar mais de 90 mil euros resultantes da venda de decorações natalícias, ultrapassando o valor angariado no ano passado. A iniciativa alargou-se a mais de 160 lojas Well's e consistiu na venda de 14 conjuntos de etiquetas natalícias, detalhando alguns dos desejos das crianças que já tinham sido concretizados através da fundação. Os fundos angariados reverteram para a Fundação Make-A-Wish.



*Love in a Box* é uma parceria de Natal entre a Zippy e a Cruz Vermelha Portuguesa criada para levar um sorriso às crianças em necessidade, pedido às crianças e às suas famílias para apoiarem as crianças necessitadas na quadra natalícia. A ideia é tão simples como dar um sorriso a uma criança. O total angariado é convertido em artigos de cuidado infantil, roupas e calçado, que serão por sua vez distribuídos por várias delegações da Cruz Vermelha Portuguesa, de acordo com as necessidades. Em 2015, levámos esta iniciativa para Espanha e em ambos os países angariámos mais de 19 mil euros.

*Love in a Box* foi reconhecido na 24ª edição dos Masters da Distribuição na categoria de Responsabilidade Social.



**Missão Continente**

A iniciativa Missão Continente foi criada em 2015 com o propósito de sensibilizar, mobilizar e valorizar as pessoas e as comunidades para a inclusão social, desenvolvimento económico e respeito pelo ambiente. A Missão Continente representa uma evolução da iniciativa Missão Sorriso que, durante mais de uma década, esteve associada ao desenvolvimento de ações de cariz social nas áreas da saúde infantil, envelhecimento ativo e luta contra a fome. A Missão Continente aborda toda a vertente de Responsabilidade Social já presente na Missão Sorriso e alarga o seu âmbito de intervenção a todas as atividades de cariz social, comunitário e ambiental desenvolvidas na Sonae MC. De modo a melhor contribuir para o desenvolvimento das comunidades e para a melhoria da qualidade de vida das famílias portuguesas, esta iniciativa encontra-se dividida em três eixos estratégicos: Consciente, Comunidade e Sorriso.

**Consciente**

Esta vertente tem como foco a adoção e promoção de comportamentos que tenham em consideração os vários desafios da sociedade e do mundo atual, numa perspetiva social, económica e ambiental.

**Hortas nas Escolas**

Em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa, a Missão Continente contribuiu para a criação de hortas escolares em 10 escolas do Ensino Básico do concelho de Lisboa. Esta ação enquadrou-se no âmbito do projeto "Hortas nas escolas... legumes no prato", que visa a sensibilização para a importância de uma alimentação saudável

**Comunidade**

A vertente Comunidade pretende contribuir proactivamente para a coesão e bem-estar social. Neste sentido, ao longo de 2015, foram desenvolvidas diversas ações, em parceria com várias entidades, nomeadamente a Cáritas, a Quercus e a Cruz Vermelha.

**Campanha de Recolha de Alimentos**

Durante três dias a Missão Continente realizou em parceria com a Cruz Vermelha uma campanha nacional de Recolha de Alimentos em que centenas de voluntários estiveram em várias lojas Continente e Meu Super a recolher contribuições de bens essenciais. Os produtos e alimentos oferecidos representaram cerca de 200 mil refeições e foram posteriormente distribuídos às populações mais carenciadas, sinalizadas pelas Delegações da Cruz Vermelha Portuguesa de acordo com as necessidades mais urgentes de cada região.

**Sorriso**

A vertente Sorriso, além de herdar o nome da iniciativa precedente à Missão Continente, assume o foco na área da saúde infantil, centrando-se no desenvolvimento de ações de apoio à natalidade e promoção da saúde familiar em Portugal através de apoios locais.

**Missão Continente Sorriso**

Visando a promoção da saúde materno-infantil nos centros de saúde em Portugal, um dos focos da Missão Continente durante 2015 foi a angariação de verbas através da venda do livro "As melhores receitas da família" e da contribuição da população com chamadas de valor acrescentado, angariando mais de 375 mil euros. Por cada livro vendido, a Missão Continente doou metade do valor aos projetos vencedores do concurso anual Missão Continente Sorriso, eleitos pelos portugueses a partir de um universo de 58 projetos.



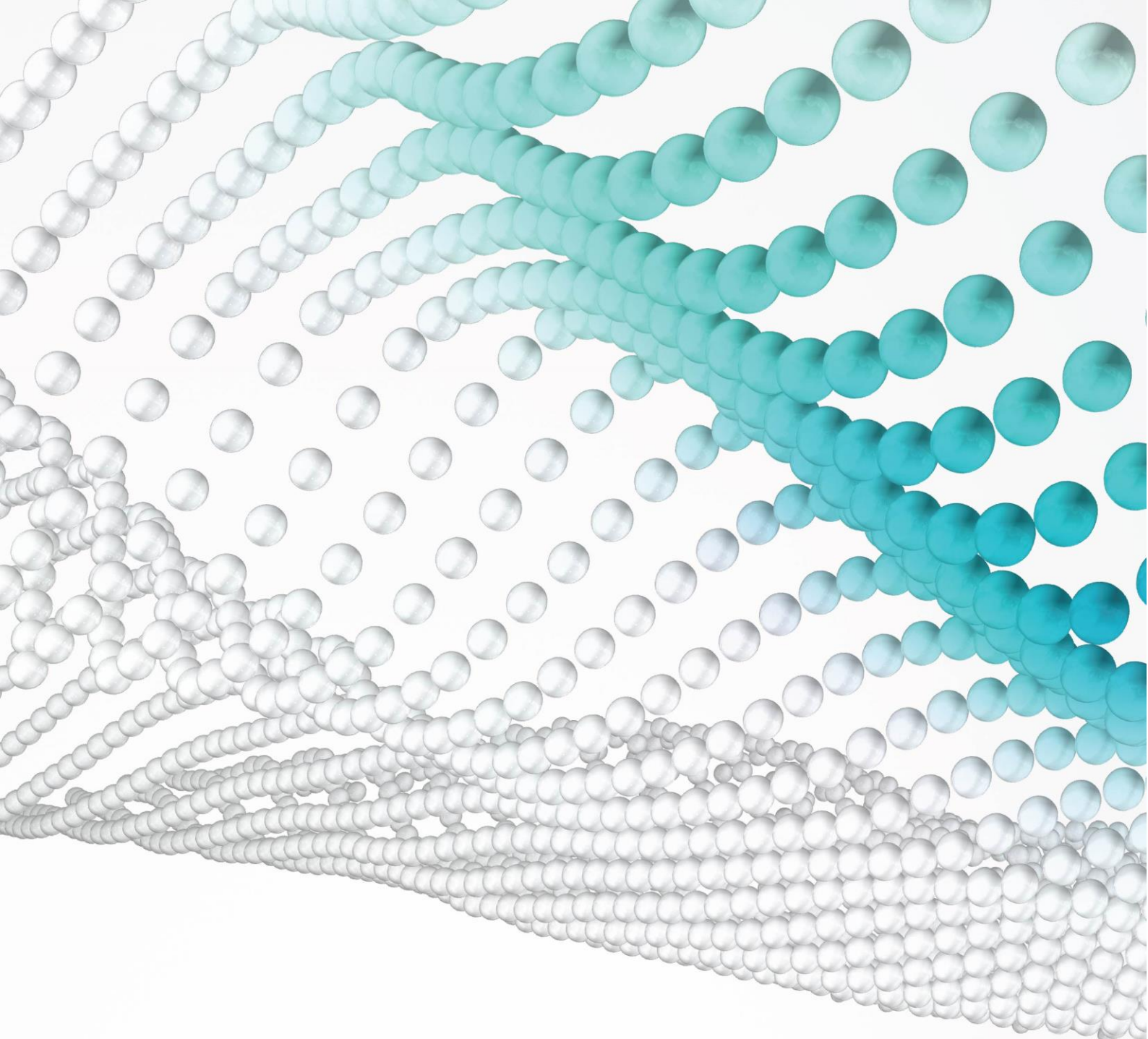
## Governo da Sociedade

---

Na Sonae, estamos cientes da nossa influência na sociedade. Por esta razão, assumimos seriamente as nossas responsabilidades, particularmente, face aos nossos *stakeholders*. Respeitamos os mais exigentes padrões do Governo das Sociedades e as nossas ações, políticas e decisões são tomadas e monitorizadas com o máximo de atenção, tendo na mais alta consideração os interesses dos nossos *stakeholders*. Os nossos comportamentos éticos e responsáveis estão presentes na transparência que promovemos a todos os níveis da organização. Cumprimos claramente todas as regulações do mercado de capitais e garantimos sempre os mais elevados padrões de qualidade na informação que divulgamos. Estabelecemos uma extensa estrutura corporativa que assegura que os investidores, principalmente os pequenos investidores, depositam confiança na nossa dedicação para com a inovação e sustentabilidade e na nossa capacidade de regular cuidadosamente a organização. A nossa estrutura do Governo das Sociedades é baseada tanto em conhecimento como em *know-how* internos e externos, e adotamos as melhores práticas do Governo das Sociedades que vão além dos requisitos legais. Através de um conjunto de diferentes fóruns e *workshops*, apoiamos os pequenos investidores a ir ao encontro das regulações mais exigentes.

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

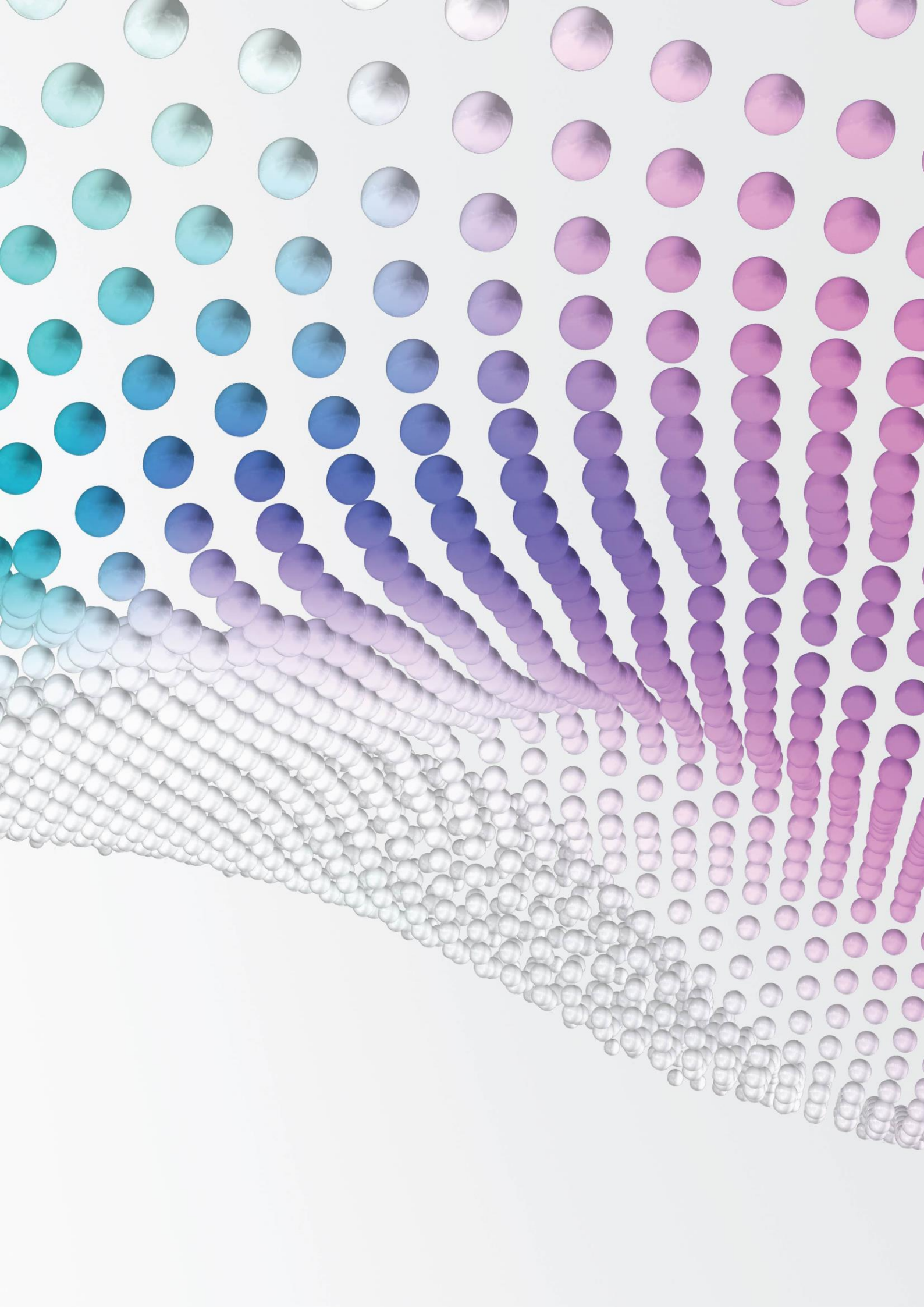
Para informações adicionais sobre temas relacionados com o Governo da Sociedade, consulte por favor o nosso Relatório do Governo da Sociedade.



ANÁLISE  
FINANCEIRA



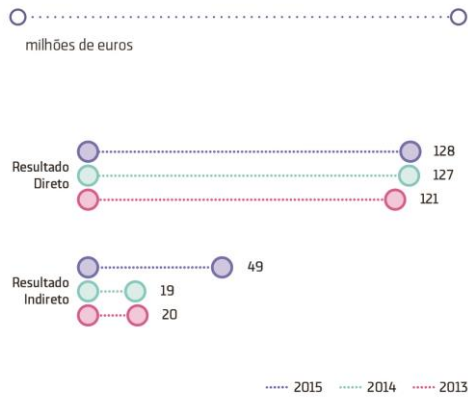
IMPROVING LIFE





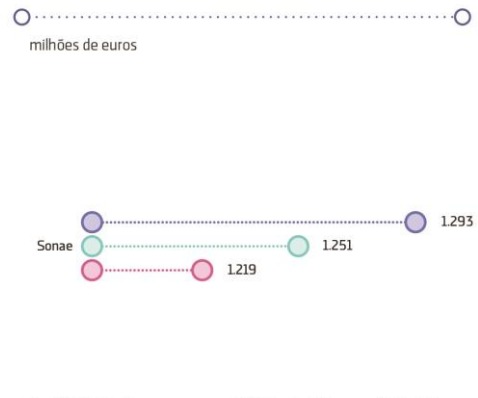


## Resultado Líquido



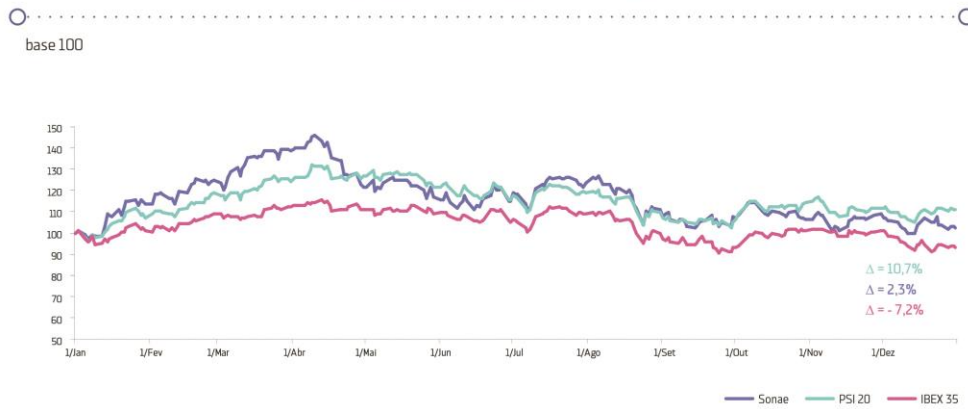
Nota: O Resultado indireto exclui os efeitos da fusão Zon-Optimus e as imparidades registadas no 3T13.

## Dívida Líquida



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

## Desempenho das cotações em 2015





## Enquadramento Macroeconómico

Seis anos após o Mundo ter emergido da recessão mais ampla e profunda do pós-guerra, o crescimento global foi novamente dececionante. A economia mundial manteve-se moderada (+3,1% de crescimento do PIB), devido a um crescimento mais lento nas economias emergentes, que caiu pelo quinto ano consecutivo (+4,0% vs. +4,6% em 2014) - embora ainda responsável por 70% do crescimento mundial - enquanto as economias desenvolvidas registaram uma melhoria marginal (+1,9% vs. +1,8% em 2014).

Na Zona Euro, a situação económica melhorou consideravelmente, com uma aceleração do crescimento do PIB de +0,9% em 2014 para +1,6% em 2015, sustentada por níveis saudáveis de procura interna. Apesar de um euro mais fraco ter sido um fator favorável em relação às exportações da Zona Euro, o ambiente externo não o foi. Fatores contrários globais e a desaceleração em curso de muitas das principais economias emergentes levou a que as vendas no estrangeiro tenham caído acentuadamente no terceiro trimestre. Por outro lado, a procura interna manteve-se bastante forte com o consumo privado a ganhar força devido à queda dos preços do petróleo, uma política monetária expansionista e uma melhoria gradual das condições do mercado de trabalho.

Nos Estados Unidos, o PIB cresceu 2,5%, com dados a sugerirem que a economia está agora significativamente mais robusta do que no passado recente, algo também confirmado pela decisão da Reserva Federal no final de 2015 em aumentar as taxas de juros pela primeira vez em quase uma década. O crescimento foi apoiado principalmente pelo consumo privado, que superou +3,0% pela primeira vez desde 2006, refletindo o fortalecimento do mercado de trabalho. Por outro lado, o investimento foi negativamente afetado pela queda dos preços do petróleo, dado o peso do setor petrolífero na economia. As exportações desaceleraram significativamente, refletindo o impacto da valorização do dólar.

A situação nos mercados emergentes foi diversificada e, em muitos casos, desafiante. O crescimento em muitos desses países foi penalizado por preços baixos da energia e outras *commodities* e pela desaceleração e reequilíbrio gradual da economia chinesa, passando do investimento e produção para o consumo e serviços. Algumas economias emergentes, incluindo o Brasil e a Rússia (os maiores mercados emergentes, depois da China), entraram em recessão em 2015.

Em Portugal, a recuperação foi ainda mais consolidada. O crescimento do PIB acelerou para +1,5%, após um aumento de +0,9% em 2014. No entanto, o crescimento ficou aquém das expectativas, dados os fatores externos significativos, tais como o baixo preço do petróleo e a política de apoio monetário. O desempenho económico durante o primeiro semestre de 2015 foi forte, mas o crescimento foi dececionante no segundo semestre, dado que o investimento estagnou e as exportações abrandaram arrastados pela queda das vendas para Angola.

A procura interna continua a ser a principal força motriz, com o consumo privado (+2,7%) a liderar a recuperação e o investimento consolidando a sua tendência positiva (+3,7%). A despesa das famílias foi apoiada pela melhoria das condições do mercado de trabalho, pelo aumento sólido na confiança do consumidor e pelo acentuado declínio na poupança. Os consumidores continuaram a favorecer a aquisição de bens duradouros (+11,0%), em particular veículos, enquanto o consumo de alimentos e bebidas registou apenas uma modesta melhoria (+1,0%).

Em Espanha, a recuperação ganhou impulso, tendo o PIB crescido cerca de +3,2%, a maior taxa desde 2007. A economia foi apoiada por forças externas e internas. Os fatores externos incluem os baixos preços do petróleo, a melhoria gradual da procura europeia e a política monetária do BCE. Em relação aos *drivers* internos, a recuperação da procura foi apoiada por elementos transitórios e estruturais. Por um lado, a orientação da política orçamental foi ligeiramente expansionista, enquanto fatores como o impacto das reformas económicas, incluindo no mercado de trabalho, começou a refletir-se na economia.

O crescimento beneficiou do contributo positivo de todos os principais componentes da procura interna pública e privada. O consumo das famílias registou um crescimento notável de +3,1%, impulsionado por um aumento do rendimento disponível, suportado pela criação de emprego e pela melhoria da situação financeira das famílias.



## Perspetivas

A economia mundial deverá acelerar moderadamente no próximo ano (+3,4%). No entanto, este crescimento deverá ser desigual entre países, com riscos acentuados nos mercados emergentes. Três transições importantes irão moldar o panorama: o reequilíbrio da economia chinesa, os preços mais baixos das *commodities* e um aperto gradual da política monetária dos EUA. As economias desenvolvidas vão ver uma recuperação modesta (+2,1%), enquanto os mercados emergentes vão enfrentar um crescimento mais lento (+4,0%).

Na Zona Euro, o crescimento deverá acelerar ligeiramente (+1,7%), devido a um forte consumo privado apoiado pelo preço do petróleo mais baixo e melhores condições financeiras, compensando assim o enfraquecimento das exportações líquidas.

A economia Estados Unidos deve manter-se robusta, apoiada por condições financeiras facilitadoras e pelo reforço dos mercados de habitação e do trabalho. A valorização do dólar, que tem causado uma diminuição marginal no setor industrial, é um dos principais desafios.

Nos mercados emergentes, o crescimento deverá aumentar ligeiramente, de +4,0% em 2015 - a menor taxa desde a crise financeira de 2008-09 - a +4,3% em 2016. No entanto, estes valores médios encobrem uma grande diversidade de situações. A Índia e partes da Ásia emergente devem apresentar desenvolvimentos muito interessantes, onde o crescimento deverá manter-se forte, enquanto a América Latina continuará em recessão em 2016, refletindo a depressão no Brasil e o *stress* económico no resto da região (mesmo que a maioria dos outros países da região continuem a crescer). Os países emergentes da Europa deverão crescer a um ritmo constante, embora a uma taxa mais baixa, como consequência da recessão da Rússia. Um crescimento gradual é esperado na África Subsariana, mas com taxas de crescimento mais baixas comparativamente com a última década.

Em Portugal, é esperado que o ritmo de crescimento económico permaneça moderado (+1,5% a +2,0%), muito devido a vulnerabilidades internas, tais como o elevado nível de dívida pública e privada, e o crescimento apático da economia europeia. O consumo privado continuará a ser o principal motor de crescimento (+1,9%), suportado pelo aumento do rendimento disponível das famílias, por meio de alguns benefícios fiscais, como o aumento da renda para os pensionistas e os aumentos salariais, enquanto a queda da taxa de desemprego será mais contida. O Orçamento de Estado para 2016 deverá impulsionar a economia, mas está a gerar alguma incerteza sobre as políticas económicas futuras e cumprimento dos compromissos europeus.

A perspetiva é globalmente favorável para a Espanha. A fase de expansão da economia deverá continuar ao longo de 2016 (+2,8%), com um crescimento sustentado pela sólida procura interna. O consumo das famílias deverá permanecer particularmente dinâmico (+3,4%), impulsionado pela evolução favorável do emprego, juntamente com o impacto positivo no rendimento disponível real devido à queda dos preços do petróleo e da redução da tributação direta. Além disso, a economia continuará a beneficiar da melhoria das condições de financiamento e da recuperação do investimento doméstico.

Em resumo, as perspetivas para as economias ibéricas são moderadamente favoráveis, particularmente para a Espanha, onde o crescimento do PIB continuará a ultrapassar a média da Zona Euro. No entanto, o próximo ano é um desafio com bastantes riscos. Internamente, a instabilidade política será a principal fonte de preocupação, enquanto externamente, a deterioração da perspetiva global, em particular um descarrilamento em mercados emergentes, poderão afetar negativamente ambas economias.

---

Notas: Taxas de crescimento real

Fontes: Dados e previsões: i) Principais blocos económicos - atualização IMF World Economic Outlook, janeiro de 2016; ii) Portugal - Boletim Económico do Banco de Portugal dezembro 2015; iii) Espanha - Boletim Económico do Banco de Espanha, dezembro 2015.

## Evolução financeira consolidada em 2015

## Desempenho e estrutura de capital da Sonae

Resultados consolidados Sonae			
Milhões de euros	2014	2015	var.
<b>Volume de negócios</b>	<b>4.974</b>	<b>5.014</b>	<b>0,8%</b>
Sonae MC	3.461	3.490	0,8%
Sonae SR	1.290	1.294	0,4%
Sonae RP	126	121	-4,0%
Sonae IM	252	249	-1,1%
E&A <sup>(1)</sup>	-155	-140	9,2%
<b>Underlying EBITDA</b>	<b>380</b>	<b>331</b>	<b>-13,0%</b>
Sonae MC	241	215	-10,7%
Sonae SR	15	5	-64,5%
Sonae RP	116	109	-6,3%
Sonae IM	19	16	-14,3%
E&A <sup>(1)</sup>	-12	-15	-28,8%
Margem Underlying EBITDA	7,6%	6,6%	-1,0 p.p.
Res. método equiv. patrimon. <sup>(2)</sup>	42	48	13,6%
S. Sierra (resultado direto)	26	31	15,9%
NOS	16	18	13,7%
Itens não recorrentes	-5	14	-
<b>EBITDA</b>	<b>417</b>	<b>393</b>	<b>-5,8%</b>
Margem EBITDA	8,4%	7,8%	-0,6 p.p.
D&A <sup>(3)</sup>	-189	-187	1,0%
<b>EBIT</b>	<b>228</b>	<b>206</b>	<b>-9,9%</b>
Resultado financeiro liq.	-77	-57	26,1%
<b>EBT</b>	<b>151</b>	<b>149</b>	<b>-1,6%</b>
Impostos	-25	-21	15,2%
<b>Resultado direto <sup>(4)</sup></b>	<b>127</b>	<b>128</b>	<b>1,1%</b>
<b>Resultado indireto</b>	<b>19</b>	<b>49</b>	<b>158,9%</b>
<b>Resultado líquido total</b>	<b>146</b>	<b>177</b>	<b>21,5%</b>
Interesses sem controlo	-2	-1	12,3%
<b>Res. líq. atribuível a acionistas</b>	<b>144</b>	<b>175</b>	<b>21,9%</b>

(1) Eliminações e ajustamentos;

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

(3) Depreciações e amortizações incluindo provisões e imparidades;

(4) Resultados diretos antes de interesses minoritários.

Capitais empregues líquidos Sonae			
Milhões de euros	2014	2015	var.
<b>Capital investido líquido</b>	<b>3.083</b>	<b>3.088</b>	<b>0,1%</b>
Investimento técnico	2.034	1.920	-5,6%
Investimento financeiro	1.279	1.313	2,7%
Goodwill	611	625	2,3%
Fundo de maneo	-840	-770	8,4%
<b>Capital próprio + Interesses s/ controlo Sonae</b>	<b>1.832</b>	<b>1.795</b>	<b>-2,0%</b>
<b>Dívida líquida Sonae<sup>(1)</sup></b>	<b>1.251</b>	<b>1.293</b>	<b>3,4%</b>
Dívida líquida / Capital investido	40,6%	41,9%	1,3 p.p.

(1) Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

O volume de negócios consolidado da Sonae alcançou €5.014 M em 2015, aumentando 0,8% face a 2014, em virtude do desempenho positivo da MC e da SR, que mais do que compensou o menor volume de negócios da RP e de IM.

O **underlying EBITDA** da Sonae totalizou €331 M, correspondendo a uma margem **underlying EBITDA** de 6,6%.

O **EBITDA** da Sonae situou-se em €393 M, equivalente a uma margem EBITDA de 7,8% e incluindo as seguintes contribuições:

- underlying EBITDA** de €331 M;
- resultado obtido pelo método de equivalência patrimonial de €48 M, onde se inclui o resultado direto da Sierra, assim como a contribuição da NOS e;
- itens não-recorrentes de €14 M, que incluem o contributo positivo dos ganhos de capital gerados pelas operações de *sale and leaseback* concluídas ao longo de 2015.

Em virtude da combinação do menor nível de dívida líquida e do menor custo médio das linhas de crédito utilizadas de cerca de 90 pontos base, o **resultado financeiro líquido** da Sonae aumentou €20 M, registando €57 M negativos em 2015.

A Sonae continuou focada em aumentar a maturidade média da dívida e reduzir o custo médio das linhas de crédito utilizadas, que se situou em 2,0% em 31 de dezembro de 2015. Destacamos que os resultados financeiros se referem apenas aos negócios MC, SR, RP e IM.

O **resultado direto** da Sonae ascendeu a €128 M, uma variação de 1,1% em termos homólogos, em virtude do menor nível de amortizações e depreciações, menor resultado financeiro líquido e impostos, que mais do que compensaram o menor EBITDA.

O **resultado indireto** da Sonae totalizou €49 M, aumentando de forma significativa face ao ano anterior. Tal beneficiou dos movimentos *non-cash* relacionados com a reavaliação dos ativos da Sierra, no valor de €40 M, efetuada em 31 de dezembro de 2015, assim como dos efeitos *mark to market* e dividendos da NOS, de €24 M.

O **capital próprio** da Sonae totalizou €1.795 M em 2015, €37 M abaixo de 2014.



## Segmentos de negócio

---

A Sonae tornou-se num *player* a nível global, com presença em 72 países, incluindo operações, prestação de serviços, escritórios, franquias e parcerias. Ajustamos a nossa estratégia continuamente para que se adapte a novos negócios, novos mercados e novos parceiros, garantindo sempre que os valores corporativos são partilhados por todos os nossos *stakeholders* e promovendo um desenvolvimento sustentável baseado no desenvolvimento económico e social.

O ambiente empresarial está a mudar, sendo cada vez mais competitivo e caracterizado por consumidores mais exigentes e alterações frequentes das tendências de mercado. Numa envolvente tão dinâmica, especialização, inovação, eficiência e capacidade para nos focarmos no consumidor são vitais para o sucesso.

A Sonae é um *player* relevante em diferentes segmentos de negócio e notamos uma crescente necessidade de dotar as nossas operações de níveis mais elevados de especialização e autonomia, para enfrentar novos desafios e assumir uma posição clara de liderança em cada um dos nossos negócios.

Com objetivo de enfrentar estes novos desafios organizacionais, temos vindo a ajustar a nossa estrutura interna, tornando os nossos negócios mais autónomos e permitindo maiores níveis de especialização. Paralelamente, estamos a desenvolver novas oportunidades e pontes organizacionais, que nos permitam tirar partido da multiplicidade de culturas e experiência que caracterizam a nossa equipa. Esta nova abordagem significa que cada segmento de negócio terá as suas equipas de gestão reforçadas com capital humano altamente especializado.

Acreditamos que esta nova estrutura permitirá uma maior agilidade em cada um dos nossos segmentos de negócio, com impacto na criação de novas oportunidades, assumindo a Sonae o papel de cúpula organizacional. Para fortalecer esta nova estrutura, a Sonae *Corporate Centre* irá adotar um papel bastante proactivo, de ligação entre os vários segmentos de negócio, servindo de ponto de convergência para o incalculável capital que está associado à experiência profissional e pessoal que existe na Sonae. A Sonae *Corporate Centre* assumirá duas funções fundamentais. Por um lado, será responsável pelas funções de soberania do grupo tais como Governo da Sociedade, Estratégia, Relações com Investidores e Comunicação Institucional e, por outro lado, apoiará os diferentes segmentos de negócio através da criação de um conjunto de serviços partilhados, garantindo assim elevados níveis de eficiência.

- CONTINENTE
- CONTINENTE MODELO
- CONTINENTE BOM DIA
- WELL'S
- MEU SUPER
- NOTE!
- MAKENOTES
- BOM BOCADO / BAGGA
- PET & PLANTS
- ZU

- WORTEN
- SPORT ZONE
- MO
- ZIPPY
- LOSAN
- BERG
- DEEPLY

- IMOBILIÁRIO
- DE RETALHO

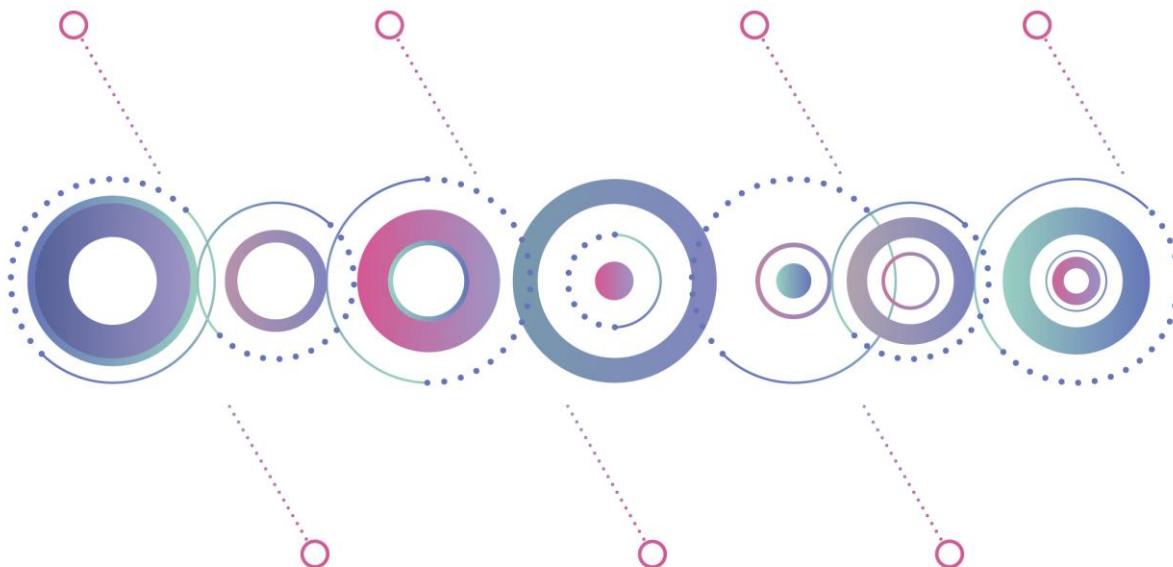
- CARTÃO UNIVERSO
- CARTÕES DE CRÉDITO
- DÁ
- MONEYGRAM

### SONAE MC

### SONAE SR

### SONAE RP

### SONAE FS



### SONAE IM

- WEDO TECNOLOGIES
- SAPHETY
- BIZDIRECT
- S2ISEC
- MOVVO
- TLANTIC
- MDS
- MAXMAT
- PÚBLICO

### SONAE SIERRA

Presente em 12 países  
com 45 Centros Comerciais

PORTUGAL	CHINA
ESPAÑA	ITÁLIA
BRASIL	MARROCOS
GRÉCIA	ALGÉRIA
ALEMANHA	COLÔMBIA
ROMÉNIA	TURQUIA

### NOS

- TELECOMUNICAÇÕES

### Sonae MC

A **Sonae MC** faz parte da sociedade portuguesa. O Continente foi distinguido pelo 13º ano consecutivo como Marca de Confiança e pelo 12º ano consecutivo como *Superbrand*. A Well's foi reconhecida pelo segundo ano como Marca de Confiança. Estes reconhecimentos destacam o nosso compromisso para com os nossos clientes.

A **Sonae MC**, o negócio de retalho alimentar, mantém a sua posição de liderança no mercado português. A **Sonae MC** tem uma vasta experiência na compreensão das necessidades dos consumidores e na consequente personalização das suas ofertas e ferramentas promocionais, o que permite um rápido ajustamento às tendências de mercado. Salientamos, ainda, o cartão de fidelização Continente, que continua a surpreender e que representa mais de 90% das vendas anuais.

O ano de 2015 foi especial para a **Sonae MC**, que celebrou 30 anos desde a abertura do primeiro hipermercado em Portugal. Estamos orgulhosos desta conquista mas ainda mais entusiasmados pelos próximos 30 anos.

## MODELO CONTINENTE

### O primeiro hipermercado em Portugal abriu há 30 anos

A primeira loja Continente abriu em 1985 em Matosinhos, iniciando uma profunda revolução na sociedade Portuguesa, em particular nos hábitos de consumo. Pela primeira vez, os consumidores podiam satisfazer todas as suas necessidades em termos de alimentação, brinquedos e até bricolagem, num só local, em vez de se deslocarem a diferentes e pequenas lojas locais. O Continente tornou-se num lugar agradável para as famílias visitarem e os clientes habituaram-se à ideia de fazerem as suas compras em família.

Passados 30 anos, a experiência de consumo continuou a evoluir e o Continente continua a liderar, proporcionando a melhor experiência de compra com família e amigos. A marca evoluiu e é, atualmente, mais moderna e adaptada às tendências do mercado, estabelecendo práticas que são reconhecidas internacionalmente. O Continente continua na liderança da revolução: com um enorme investimento no *e-commerce*, que dá acesso a uma grande quantidade de serviços que vão para além da loja física, com a criação de novos conceitos da loja, e com a utilização do cartão de fidelização em campanhas de venda mais eficazes.



A Sonae MC encontra-se no processo de fortalecimento da estratégia de internacionalização do Continente. Em 2015, a Sonae MC exportou os produtos de marca própria para mais de 30 países, um passo significativo num período de tempo reduzido. Os produtos da Sonae MC podem ser agora adquiridos na Europa, América do Norte, Ásia, África e Oceânia, uma mistura de países desenvolvidos e em rápido crescimento. De acordo com Luís Moutinho (CEO | Sonae MC), “A Sonae tem vindo a investir na inovação, investigação e desenvolvimento com o objetivo de reforçar a proposta de valor para os seus clientes. Fruto desta aposta, conseguimos criar e disponibilizar aos consumidores produtos de elevada qualidade, que contribuem para a liderança das nossas insígnias em Portugal, nomeadamente

do Continente. No entanto, o sucesso das nossas marcas e produtos está a extravasar as nossas fronteiras e a captar o interesse de outros retalhistas em todo o mundo, o que conduziu a um crescimento acelerado dos nossos mercados de exportação.”



#### O acordo com o IFA Group

A Sonae MC assinou um acordo de afiliação com a central de compras espanhola, Grupo IFA. O acordo, com início efetivo em janeiro de 2016, visa a potenciação conjunta de oportunidades relevantes de negociação, compra e desenvolvimento na área comercial. Com esta afiliação, a Sonae MC tem acesso a um conjunto mais amplo de opções de compra e, assim, poderá diferenciar uma vez mais a sua proposta de valor junto dos seus clientes, em particular no que respeita a variedade e inovação. Este acordo será também uma avenida importante para a valorização do portefólio de marcas próprias da Sonae MC, na medida em que permitirá explorar oportunidades muito interessantes de internacionalização no mercado espanhol e permitir aos nossos parceiros atuais uma nova plataforma para potenciais oportunidades de negócio.

O Grupo IFA reúne mais de 30 membros, todos líderes nos seus segmentos, representando mais de 6.000 pontos de venda (3,2 milhões m<sup>2</sup>) e teve um volume de negócios superior a 10.000 milhões de euros.

#### Acordo de franquia nos Emirados Árabes Unidos

A estratégia de internacionalização da Sonae MC identifica continuamente oportunidades para explorar a sua base excepcional de ativos e cultura única de inovação através de modelos de expansão *capital light*. No âmbito desta estratégia, a Sonae MC assinou, no segundo semestre de 2015, um acordo de franquia com o Fathima Group, para a internacionalização da operação da Sonae MC nos Emirados Árabes Unidos, permitindo ao Continente estar neste mercado em 2017. O Fathima Group tem um papel importante e uma experiência vasta nos Emirados Árabes Unidos e regiões circundantes. Esta parceria permite a entrada num mercado altamente promissor com um parceiro forte e com conhecimento local único.



**Sonae MC** – 509 lojas operadas pela Sonae e 237 lojas franquizadas que geraram um volume de negócios de €3.490 M em 2015.

#### Retalho Alimentar:

**Continente** – 40 hipermercados (localizados no centro de localidades e mais de metade situados nos principais centros comerciais) - com uma área média de cerca de 7.000 m<sup>2</sup> e *Stock Keeping Units* médios (SKUs) de 70.000. A área não alimentar (tipicamente bazar ligeiro e têxteis) representa menos de 15% das vendas totais.

**Continente Modelo** – 123 supermercados (+7 em acordos de franquia), normalmente localizados em centros populacionais de média dimensão, com uma área média de 2.000 m<sup>2</sup> e com um número de SKUs bem acima dos concorrentes. Estes supermercados são baseados em formatos de localização e conveniência, com uma oferta de bazar ligeiro representando menos de 10% das vendas (sem oferta no setor têxtil).

**Continente Bom Dia** – 52 pequenas lojas de alimentos de conveniência, com uma área média de vendas de 900 m<sup>2</sup>. Conceito renovado com base na qualidade e diversidade de produtos frescos, ideal para compras diárias mais frequentes.

**Meu Super** – 205 lojas franquizadas de produtos alimentares locais, com áreas entre 150 e 500 m<sup>2</sup>, localizadas principalmente em áreas residenciais dentro de grandes centros urbanos. A Sonae MC oferece ao franquizado apoio na gestão das lojas, um preço competitivo, o acesso a marcas próprias do Continente e a produtos de outros fornecedores.

#### Negócios Adjacentes

**Bom Bocado / Bagga** – 111 lojas (+5 sob acordos de franquia), cafés e pequenos snack-bares. Variedade e qualidade com um serviço rápido a um ótimo preço.

**Note! / Makenotes** – 25 livrarias (+5 sob acordos de franquia), artigos de papelaria e tabaco.

**Well's** – 152 lojas (+15 sob acordos de franquia) dedicadas a produtos de parafarmácia, beleza, bem-estar e saúde, óculos e serviços de ótica.





**Melhorar o estilo de vida dos nossos clientes fazendo as compras mais convenientes**

**Meu Super**, a rede de franquia de lojas de retalho alimentar, conta agora com 205 lojas e, juntamente com o **Continente Bom Dia**, com 52 lojas, são um elemento chave na estratégia da Sonae de criar uma rede de conveniência modernas, facilitando a experiência de consumo ao alargar a sua rede com lojas de proximidade.

O Meu Super está a conduzir a revitalização e modernização do retalho alimentar em Portugal, permitindo que os franquiados ajustem as suas atividades de modo a satisfazerem as necessidades dos clientes e que novos empreendedores possam entrar no mercado, beneficiando da experiência e conhecimento da Sonae MC.

As lojas Meu Super estão presentes em 18 distritos de Portugal e na ilha da Madeira, criando aproximadamente 600 postos de trabalho. As lojas Meu Super são lojas de proximidade, localizadas em zonas residenciais, de modo que os nossos parceiros possam beneficiar do valor extra do conceito, incluindo a disponibilização dos produtos de marca própria Continente.

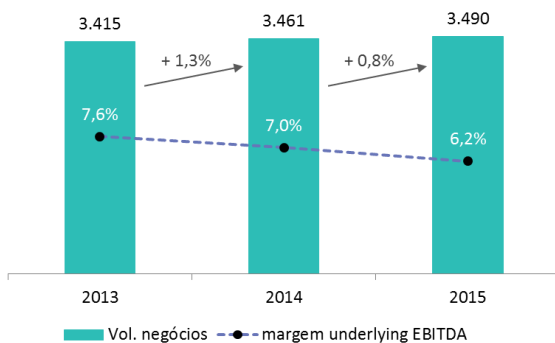
A rede de lojas Continente Bom Dia está também em expansão sob um novo conceito de loja, tendo terminado o ano com 52 lojas, 11 lojas adicionais comparando com 2014. Este novo formato é focado numa maior proximidade e relacionamento com o cliente. O Continente Bom Dia tem o duplo objetivo de avivar o hábito da compra local de produtos frescos e de criar um ambiente amigável para os clientes, incluindo uma cafetaria de espaço amplo que permite uma nova experiência de compra e que os clientes podem incluir na sua rotina diária dos nossos clientes.

Para a Sonae MC, estes dois conceitos (Meu Super e Continente Bom Dia) são complementares e contribuem para a modernização do comércio tradicional. Apesar das diferenças entre os dois formatos, cada um destes oferece uma proposta de valor baseada em proximidade, campanhas promocionais e um serviço de qualidade de referência, característico das marcas Sonae.



**Volume de negócios e Underlying EBITDA – desempenho anual**

Desempenho Anual	2012	2013	2014	2015
Var. vendas universo comparável lojas (%)	-2,0%	1,4%	-2,1%	-1,7%
Var. vol. negócios (%)	-1,4%	4,1%	1,3%	0,8%



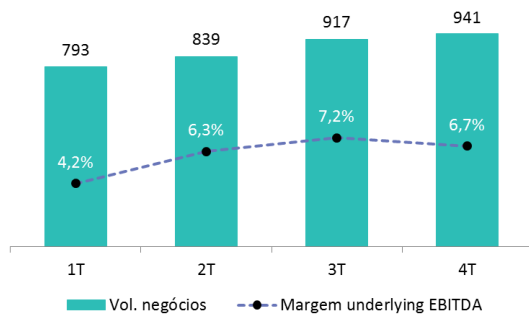
**Volume de negócios e Underlying EBITDA – desempenho trimestral**

Desempenho trimestral	1T15	2T15	3T15	4T15
Var. vendas universo comparável lojas (%)	-1,2%	-2,4%	-2,9%	-0,2%
Var. vol. negócios (%)	0,8%	0,1%	0,6%	1,8%

O **Volume de negócios** da MC foi de €3.490 M em 2015, representando um aumento de 0,8% quando comparado com 2014. O crescimento do volume de negócios foi alcançado através da abertura de 11 lojas Continente Bom Dia, 2 lojas Continente Modelo e 65 lojas Meu Super, o modelo de franquia de retalho alimentar. A expansão do parque de lojas não só beneficiou o desempenho do volume de negócios como contribuiu para aumentar a exposição da MC a formatos de conveniência.

A variação de vendas no universo comparável de lojas da MC foi de -1,7% em 2015, motivada por um forte 4T15, durante o qual o volume de negócios aumentou 1,8% e o crescimento de vendas no universo comparável de lojas inverteu a tendência de evolução decrescente.

Em 2015, a **margem underlying EBITDA** foi de 6,2%, correspondendo a um **underlying EBITDA** de €215 M. À semelhança dos anos anteriores, o mercado de retalho alimentar manteve-se em 2015 bastante competitivo, pelo que se tornou fundamental para a MC melhorar e reforçar a proposta de valor do negócio. Foram adotadas várias medidas para melhorar os níveis de perceção pela comunidade de consumidores: colocámos ênfase na redução do gap entre o preço percecionado e o preço real, no sentido de fortalecer a liderança em termos de perceção de preço, e aumentámos a qualidade dos perecíveis, nomeadamente carne, fruta e legumes. Adicionalmente, a MC tem continuado a



implementar medidas de eficiência, integradas no seu programa de melhoria contínua que explica, em parte, a margem EBITDA de referência obtida.

Durante 2015, a MC alcançou importantes objetivos em várias áreas de atuação, dos quais gostaríamos de destacar:

- **expansão internacional:** em 2015, foi firmado com o Fathima Group o primeiro acordo internacional de franquia, com o objetivo de estabelecer o hipermercado Continente nos Emirados Árabes Unidos em 2017. Ao mesmo tempo, a atividade de *wholesale* de marcas próprias Sonae continua a crescer, alcançando cerca de 30 países distintos no final do ano;
- **melhoria dos conceitos de loja:** a Sonae MC tem desenvolvido remodelações relevantes para implementar o conceito “2020 hypermarket of the future”, contando com 8 dos 40 hipermercados parcialmente ou totalmente renovados no final de dezembro de 2015. Adicionalmente, a MC desenvolveu um novo conceito de loja para as lojas Continente Bom Dia, que tem sido implementado em novas lojas e algumas remodelações.

## Sonae SR

A **Sonae SR**, a unidade de retalho especializado, está presente nos mercados de eletrónica, desporto e moda. As operações da **Sonae SR** tiveram diferentes evoluções em 2015, sendo o desempenho global bastante positivo. O segmento de retalho de eletrónica apresenta excelentes resultados e está no processo de reforçar a sua posição no mercado espanhol. No segmento de *sports and fashion*, a Sport Zone e a Zippy consolidaram o seu plano de recuperação e estão a apresentar desempenhos sólidos, enquanto a consolidação do MO tem sido mais lenta do que o esperado, muito devido a problemas operacionais inesperados, em processo de resolução.

A diversificação da **Sonae SR** levanta dificuldades acrescidas na adaptação às diferentes tendências de mercado mas a **Sonae SR** está no processo de ajustamento da sua estrutura e estratégias com vista a um desempenho mais especializado em cada segmento, com base na criação sólida de valor para os clientes. A **Sonae SR** continua a ser amplamente reconhecida, com as suas marcas a serem altamente valorizadas pelos clientes. A Zippy, a Worten e a Sport Zone foram reconhecidas como Marca de Confiança, ao mesmo tempo que a Worten foi distinguida como *Superbrand*.

### A nova imagem da Worten em Espanha

Com o objetivo de reforçar o seu compromisso para com o mercado espanhol e a acelerar o seu crescimento no setor de distribuição de bens eletrónicos e acessórios, a Worten apresenta uma nova estratégia que inclui uma transformação completa de imagem, incluindo novas estratégias de comunicação e de negócio.

A nova imagem da Worten é mais inovadora, mais próxima ao cliente, mais pessoal e mais moderna, e irá estar visível em todas as lojas Worten, de forma gradual, e no *website*. Sob o conceito “Tecnologia para todos”, a nova marca tem como objetivo levar a tecnologia a todos, para que os desafios do quotidiano se tornem mais simples. Os produtos da Worten têm como alvo uma audiência muito vasta em todos os escalões etários, porque, na nossa forma de pensar, a tecnologia é para todos. A mudança não afastará a Worten do seu objetivo principal de ser um distribuidor de referência com um portefólio vasto de produtos a preços competitivos.

Para além deste conceito de loja diferente e inovador, que proporciona aos nossos clientes uma experiência de consumo única, e que será desenvolvido em todos os nossos centros comerciais, a Worten está também a investir no seu segmento de *e-commerce*, nomeadamente na tecnologia omnicanal.

### Omnicanal – Os nossos clientes estão no centro da nossa estratégia

A Sonae SR desenvolveu um novo modelo que explora a complementaridade entre lojas físicas e canais



alternativos para oferecer a cada cliente a opção de selecionar e comprar produtos, no seu conforto e momento de maior conveniência. De forma a providenciar um melhor serviço aos clientes, as lojas estão focadas em oferecer um serviço distinto, com um maior leque de produtos através de catálogos digitais e de apoio especializado ao cliente.

Neste novo modelo, as lojas operam em conjunto com as plataformas *online*. A crescente utilização da tecnologia e a importância cada vez maior das compras *online*, bem como o fenómeno de *webrooming*, levaram a Sonae SR a adotar estratégias omnicanal e a alterar o seu modelo de negócio.

Este modelo inovador foi implementado na Worten, com especial foco no *e-commerce*, onde a abertura de novas lojas foi complementada com serviços de compra *online*, permitindo um maior alcance da marca. O omnicanal assume um papel essencial na estratégia da Sonae SR e, como tal, a empresa irá continuar a investir no seu desenvolvimento, especialmente através do aumento do número de *touch terminals* e de grandes ecrãs nas lojas.

A excelência da estratégia omnicanal é comprovada pelos resultados. Em 2015, a Worten conseguiu alcançar marcos importantes, nomeadamente o lançamento de uma nova plataforma *online* em Espanha (que irá ser implementada brevemente em Portugal), a implementação da Ferramenta de Apoio a Vendas em todas as lojas físicas, o desenvolvimento da plataforma de gestão de encomendas e integração entre canais.

O omnicanal representa 21,4% das vendas da Worten e teve um crescimento de 33,5% em 2015, com aproximadamente 25% das compras efetuadas *online* a serem entregues em lojas físicas (através da ferramenta “click and collect”). A ferramenta “sales assistant”, que permite o acesso a toda a rede Worten a partir de qualquer loja, possui um impacto significativo e representa atualmente mais de 20% do volume de negócios.

#### **Novo conceito de loja Worten em Sant Antoni, Barcelona**

Em outubro de 2015, a Worten inaugurou a nova loja em Sant Antoni, Barcelona. Com mais de 1.300 m<sup>2</sup>, esta é a loja mais moderna e inovadora do mercado, bem como a mais ambiciosa para a Sonae SR. A Worten está a implementar o seu novo conceito de levar as novas tecnologias aos seus clientes a preços competitivos. A combinação de estruturas urbanas, um *design* moderno e a presença constante de características inovadoras, que melhoram a experiência do cliente, fazem com que a loja Worten em Sant Antoni seja única. Esta loja oferece aos seus clientes a possibilidade de usufruir de tecnologia num espaço único e aos melhores preços. O objetivo da loja é facilitar o acesso aos produtos, quer fisicamente quer virtualmente através da tecnologia omnicanal. Terminais *Touchscreen* e grandes ecrãs estão presentes na loja, possibilitando uma experiência mais visual.

Este novo e revolucionário espaço está organizado em cinco áreas, *Fun Cooking, Living Room, Office Zone, Smart Life* e *Home*. Para além destas cinco categorias, a loja possui também o segmento “Soluções Worten” cujo objetivo é oferecer aos seus clientes ajuda especializada. A nova loja faz parte de um investimento significativo que a empresa está a fazer na Catalunha.



# ZIPPY.

## O novo conceito de loja da Zippy

A Zippy introduziu um novo conceito de loja baseado numa estratégia de maior proximidade aos clientes, beneficiando da introdução de novas tecnologias e ecrãs interativos e outros elementos diferenciadores que melhoram a experiência de compra, tornando-a mais agradável para pais e crianças. O objetivo principal é revigorar o ambiente da loja com energia e vida e cativar o imaginário e a criatividade das crianças, ao mesmo tempo que dá resposta às necessidades dos pais.

As novas lojas Zippy oferecem uma experiência interativa e elementos diferenciados tais como atividades e jogos, com ecrãs digitais, *touch points* interativos e jogos divertidos para entreter as crianças enquanto os pais desfrutam da experiência de consumo. As crianças podem experimentar novas aventuras cada vez que visitarem a Zippy. Estas aventuras incluem passar em túneis secretos de que apenas eles têm conhecimento ou encher os seus próprios balões com a ajuda de um monstro amigável. Para além disso, quando os pais estão a finalizar a sua compra, as crianças irão receber também um “talão divertido” com pequenos jogos e bonecos para colorir.

Este conceito de loja aumenta o nível de interação entre a marca Zippy e os clientes, ao mesmo tempo que incorpora serviços inovadores para os pais, tais como sessões de apoio personalizado à criança, *workshops* de gravidez, e “Tudo o que necessita para o seu bebé e para si”, uma lista de compras desde o nascimento, entre outros.

# MO

## Novo Site MO

Em 2015, a MO lançou a sua nova loja *online*, estando agora em contato com as tendências de mercado e pronta a ser uma marca ainda mais competitiva. Em 2015, a loja *online* registou mais de 1 milhão de visitas e mais de 11.000 transações, a grande maioria em cidades onde a MO não tem uma forte presença física, um sinal claro de que o reconhecimento da marca está a aumentar.

O *website* da MO foi completamente renovado tendo em conta a usabilidade e o objetivo de aumentar a visibilidade do portefólio de produtos. O ano de 2016 será um ano de crescimento e de adaptação às novas tendências dos consumidores e a MO irá focar-se na otimização do *website* para plataformas móveis.

## SPORT ZONE – Uma referência na Península Ibérica

Após o desenvolvimento e lançamento do novo conceito de loja (4G) em 2013 e a expansão do projeto piloto a 5 lojas em 2014, o ano de 2015 foi o ano de avaliação do impacto do novo conceito e da decisão sobre a possibilidade de avançar com a implementação nas restantes lojas. Os resultados foram bastante positivos, quer ao nível do desempenho das lojas, quer ao nível do *feedback* dos nossos clientes. Com base nestes resultados, a Sport Zone decidiu acelerar a remodelação de novas lojas e introduzir este novo conceito 4G em Espanha já no início de 2016.

A Sport Zone é líder de mercado em vendas de artigos de desporto em Portugal e ambiciona tornar-se uma referência no mercado Ibérico. Como tal, a Sport Zone está a concentrar grande parte dos seus esforços em alargar a sua base de clientes em Portugal, por via de uma experiência de consumo diferenciada, bem como reforçar a presença da marca em Espanha através de um plano de expansão ambicioso.





#### Desempenho por área geográfica

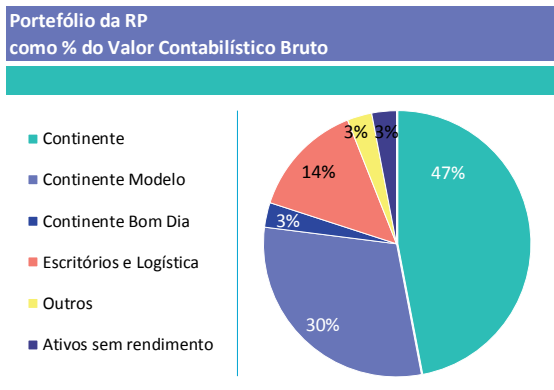
	2014	2015	var.	4T14	4T15	var.
<b>Vol. de negócios (M€)</b>	<b>1.290</b>	<b>1.294</b>	<b>0,4%</b>	<b>376</b>	<b>377</b>	<b>0,2%</b>
Portugal	930	917	-1,5%	278	278	0,2%
Internacional	359	378	5,1%	99	99	0,2%
<b>EBITDA (M€)</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>-55,1%</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>-5,4%</b>
Portugal	48	37	-24,3%	24	22	-10,9%
Internacional	-36	-31	13,9%	-9	-7	-20,0%
<b>Margem EBITDA (%)</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-0,5 p.p.</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,8%</b>	<b>-0,2 p.p.</b>
Portugal	5,2%	4,0%	-1,2 p.p.	8,8%	7,8%	-1,0 p.p.
Internacional	-10,1%	-8,3%	1,8 p.p.	-9,3%	-7,4%	1,9 p.p.
<b>LfL (%)</b>	<b>4,6%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-</b>
Portugal	5,5%	-2,0%	-	-0,8%	0,3%	-
Internacional	0,8%	2,4%	-	-3,3%	-1,7%	-

Como principais concretizações de 2015, destacamos o seguinte:

- a **Worten** aumentou o EBITDA em Espanha. Para além da melhoria das condições macroeconómicas no país, a operação está a recuperar devido às medidas implementadas durante os últimos trimestres, que incluem a otimização do parque de lojas e a expansão do novo conceito de loja, suportado pelo omni-canal;
- a **Zippy** prosseguiu a expansão internacional através de uma abordagem *capital light*. Em 2015, a empresa entrou no Equador, Chipre, Curdistão, Líbia, Tunísia e nas Filipinas, terminando o ano de 2015 com 50 lojas localizadas em 22 países distintos;
- a aquisição da **Losan**, em novembro de 2015, uma empresa com uma forte presença internacional, sediada em Espanha e especializada em vestuário de criança. Esta aquisição vai permitir à SR fortalecer as suas competências no negócio de *wholesale* e na cadeia de abastecimento.

### Sonae RP

A **Sonae RP**, á área de negócio de imobiliário de retalho, gere ativamente as propriedades de imobiliário de retalho da Sonae, compostas, principalmente, por lojas que operam sob insígnias da Sonae MC e da Sonae SR. A **Sonae RP** desenvolveu uma forte competência neste mercado e é reconhecida como sendo um protagonista de referência por investidores nacionais e internacionais. As operações da empresa têm estado centradas na gestão de ativos imobiliários, nomeadamente identificando oportunidades de desenvolvimento imobiliário e reduzindo o capital investido, através da redução do nível de *freehold* da área de retalho, principalmente no ramo alimentar. Após as operações de *sale and leaseback* anunciadas no primeiro trimestre de 2016, o nível de *freehold* na Sonae MC e na Sonae SR diminuiu para 55% e 23% respetivamente.



O **volume de negócios** da RP diminuiu 4,0%, para €121 M, motivado pela redução do *freehold* da MC, de 73% em 2014, para 62% no final de 2015. O **underlying EBITDA** totalizou €109 M, correspondendo a uma **margem underlying EBITDA** de 90,0%.

O valor contabilístico líquido do capital investido em bens imobiliários totalizou, no final de 2015, €1.047 mil milhões. O **EBIT ROCE** da RP situou-se nos 12%.

Tal como divulgado ao mercado, a RP tem vindo a monetizar os seus ativos imobiliários, em linha com a estratégia definida de adequação do nível de *freehold*. Em 2015, as operações de *sale and leaseback* concluídas totalizaram €185 M, com um ganho de capital aproximado de €40 M.

Já no 1T16, a RP completou uma transação de *sale and leaseback* de 12 ativos de retalho alimentar localizados em Portugal, no valor de €164 M, obtendo um ganho de capital estimado de €40 M. Adicionalmente, anunciou uma transação de *sale and leaseback* de 3 lojas da Worten em Espanha, totalizando 26,8 milhões de euros.

No seguimento destas transações, o *freehold* da MC atingiu 55%, correspondendo a um portefólio que inclui 23 lojas Continente, 65 lojas Continente Modelo e 16 lojas Continente Bom Dia. Já o *freehold* da SR diminuiu para 23%.

**Volume de negócios e underlying EBITDA**

Milhões de euros	2014	2015	var.	4T14	4T15	var.
Volume de Negócios	126	121	-4,0%	32	29	-8,6%
Underlying EBITDA	116	109	-6,3%	31	26	-15,8%
margem de underlying EBITDA	92,2%	90,0%	-2,2 p.p.	97,3%	89,6%	-7,7 p.p.

## Sonae FS

**Sonae FS** é uma nova unidade de negócio, que coordena os serviços financeiros. Este segmento inclui o recém-criado Cartão Universo, o Cartão Dá, Continente Money Transfer e os serviços de crédito em loja. Na sequência da obtenção de uma licença do Banco de Portugal para operar como entidade emissora de moeda eletrónica, a Sonae FS criou o cartão Universo de modo a poder oferecer serviços de pagamento e emitir cartões de crédito. A Sonae FS foi designada como emissor principal da Mastercard, o que permite emitir cartões de Mastercard em nome próprio. A estrutura deste novo segmento está já criada, mas apenas em 2016 dará início ao relato de indicadores financeiros e operacionais.



### Cartão Universo

O Cartão Universo é a evolução natural dos cartões de fidelização já existentes da Sonae MC e na Sonae SR, acrescentando valor ao reunir, num só cartão, todas as vantagens presentes dos diversos cartões de fidelização e as funcionalidades de um cartão de crédito Mastercard, com todos os benefícios financeiros associados.

A Sonae FS estabeleceu objetivos para as suas iniciativas estratégicas, elevando a fasquia e propondo-se:

- ser um cartão de pagamento de eleição, oferecendo o máximo de benefícios ao melhor preço de mercado
- ser amplamente utilizado fora da Sonae, tornando-se no meio de pagamento preferencial, sobretudo para clientes da Sonae
- ser o método de pagamento preferido nas lojas Sonae e, tendencialmente, o único veículo de crédito no ponto de venda, contribuindo assim para o aumento das vendas das marcas Sonae
- permitir aos utilizadores um acesso transparente a todos os programas de fidelização em vigor na Sonae e, simultaneamente, permitir às marcas a análise e exploração da sua base de clientes de forma autónoma

### Cartão Dá

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



### Crédito em loja

Crédito e empréstimos pessoais aos clientes das lojas.



### Continente Money Transfer

Um serviço de transferência de dinheiro para todo o mundo nas nossas lojas, de forma conveniente para o cliente.





## Sonae IM

A **Sonae IM** cria valor para a Sonae apoiando a implementação da estratégia da empresa e de operações, maximizando o retorno acionista sobre o portefólio das empresas participadas, apoiando ativamente o planeamento e execução de fusões e aquisições e reforçando a rede de contatos da Sonae com outras empresas, consultoras e bancos de investimentos.

Atualmente, o portefólio da **Sonae IM** inclui a **Bizdirect**, **Saphety**, **Wedo Technologies** e **S21sec** (*Telecommunications Technology*), **Movvo** (Retail Technology), **Maxmat** (bricolage e materiais de construção), **MDS** (corretor de seguros), **Tlantic** (software de retalho) e **Público** (media).



**WeDo Technologies** é líder mundial em *Enterprise Business Assurance*, fornecendo *software* e consultoria especializada para a análise inteligente de grandes quantidades de dados, com o objetivo de ajudar a anular ou minimizar ineficiências operacionais ou de negócio e permitir níveis elevados de retorno do investimento, por via da proteção de receitas e/ou poupanças de custos. A WeDo Technologies, que conta com mais de 500 profissionais altamente especializados, trabalha com alguns dos líderes mundiais de retalho, energia, seguros e indústria de saúde, assim como mais de 180 operadores de telecomunicações de mais de 90 países.



**Saphety** oferece soluções *paper free*, simples e autónomas para a comunicação de dados entre organizações. As soluções apresentadas são seguras, fiáveis, eficientes, económicas e em respeito pelo enquadramento legal vigente. A Saphety é uma empresa líder em soluções *purchase-to-pay*, otimização de processos, sincronização de dados e sincronização de media para GS1 MO a nível mundial.



A **Bizdirect** é uma referência na comercialização de soluções de IT, na gestão de contratos empresariais e na integração de soluções de negócio tecnológicas da Microsoft. Com mais de 500 clientes ativos, a Bizdirect exporta os seus serviços para 28 países e é reconhecida pela capacidade de criação de valor das suas soluções de IT. As soluções propostas pela Bizdirect incluem CRM, portais de colaboração e Microsoft BizTalk, uma ferramenta de integração que permite a transferência de dados entre diferentes sistemas.



### S21sec – Mantendo os seus dados em Segurança

A S21sec oferece uma extensa gama de serviços e produtos que garantem a segurança dos sistemas de informação das empresas. O seu foco prende-se com I&D e a melhoria contínua das metas a atingir, contribuindo assim para alcançar um elevado e exigente nível de qualidade em todos os seus serviços. Os serviços da S21sec abrangem a totalidade do ciclo de segurança, minimizando, o mais possível, os riscos nos sistemas de informação.



### Movvo – Compreender o comportamento do consumidor

A Movvo disponibiliza um sistema de informação em tempo real, que tem por base as frequências radio emitidas pelos dispositivos móveis. Esta solução, criada por antigos investigadores da Universidade do Porto em colaboração com a Sonae Sierra, destina-se ao retalho em geral, parques temáticos, aeroportos, cidades inteligentes, operadores de transportes e autoridades metropolitanas.



#### Tlantic – Software para um retalho melhorado

Fundada em 2004 no Brasil, a Tlantic foca-se em atingir elevados níveis de otimização e melhorar a eficácia na gestão de lojas de retalho. A Tlantic oferece um conjunto abrangente de soluções de *software* que cobrem diferentes dimensões da gestão de loja, tais como o ponto de venda, onde existe interação entre os colaboradores e clientes, a logística e a gestão de recursos humanos.

O *software* da Tlantic, disponível para PDA, *smartphones* e *tablets*, recolhe informação, cruza dados e envia-os para os colaboradores para que estes possam melhorar, não apenas as operações na loja, mas também a relação com o cliente.



A **Maxmat** é uma empresa de grandes descontos, líder em preços nos mercados de bricolage, construção, banho e jardim. O modelo de negócio da MaxMat é baseado numa ampla gama de produtos, oferecendo uma seleção apropriada às diferentes necessidades, desde particulares a grandes projetos das pequenas e médias empresas.



A **MDS** é detida em parceria com o Grupo Suzano (Brasil) e apresenta-se como um dos mais dinâmicos e atrativos grupos e corretagem de seguros. A MDS apresenta produtos e serviços seguros com níveis de excelência no que respeita à eficácia, conveniência e valor.

A sua presença dominante em Portugal e no Brasil mostra a sua tradição na melhoria do setor de seguros nos países latinos. A MDS Portugal é o maior corretor nacional e a filial brasileira encontra-se no top 3 de corretores brasileiros, empregando mais de quatro mil profissionais em doze escritórios. A MDS foi um dos fundadores da rede de corretores Brokerslink, uma das maiores redes de corretoras independentes do mundo. A liderança da MDS, como parte do Brokerslink, ajuda a estabelecer novas parcerias importantes e a aceder a um dos mais avançados serviços de seguros do mundo.



O **Público** é o maior diário generalista no país, possui uma forte presença física e digital e celebrou, em 2015, o seu 25º aniversário.

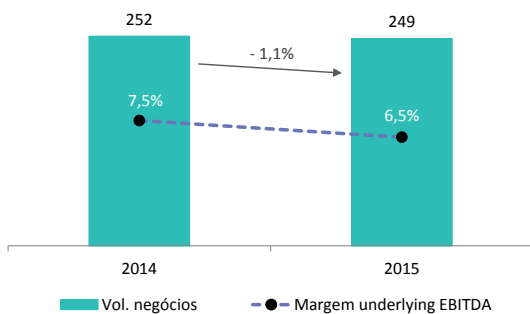
Em 2014, o Público foi premiado como o Jornal do Ano Europeu na categoria de jornais nacionais pelo *European Newspapers Congress*, tendo sido galardoado, em 2015, com 14 prémios de jornalismo, fotografia e *design*, destacando-se a menção honrosa obtida na categoria de melhor website de notícias da *European Digital Media Awards*, superado apenas pelo *The Guardian*.



Portefólio de IM	
<b>Technology</b>	
WeDo Technologies	Bizdirect
Saphety	S21Sec
Movvo	
<b>Parcerias</b>	
MDS	Tlantic
Maxmat	Público

Volume de negócios e underlying EBITDA						
Milhões de euros	2014	2015	var.	4T14	4T15	var.
Volume de Negócios	252	249	-1,1%	66	62	-5,8%
Underlying EBITDA	19	16	-14,3%	8	7	-7,0%
margin de underlying EBITDA	7,5%	6,5%	-1,0 p.p.	11,6%	11,5%	-0,1 p.p.

## Volume de negócios e Underlying EBITDA Desempenho anual



O **volume de negócios** de IM alcançou €249 M, diminuindo 1,1% quando comparado com 2014. O **underlying EBITDA** de IM totalizou €16 M, traduzindo-se numa **margem underlying EBITDA** de 6,5%.

Como principais concretizações da Sonae IM em 2015, destaca-se:

- **WeDo Technologies:** durante o ano, a WeDo Technologies foi designada pela *Frost & Sullivan* como líder mundial na área de *Financial Assurance* (que engloba *Revenue Assurance*, *Fraud Management* e *Margin Assurance*) e pela *Analysys Mason* como líder mundial no mercado de *software* de *Revenue Assurance* e *Fraud Management* para telecomunicações;
- **S21Sec:** a empresa continuou a consolidar a sua presença no mercado de cibersegurança. A S21sec foi uma das empresas pioneiras a identificar e compreender a natureza sofisticada do Dridex (*malware* do sistema bancário). Tal tornou-se num elemento chave para a colaboração com Instâncias de aplicação da lei como a Europol, NCA, Guardia Civil e o FBI. Para além destas Instâncias, a S21sec tem também apoiado a comunidade financeira;
- **Saphety:** aumentou de forma significativa o volume de negócios e a rentabilidade em 2015, ao mesmo tempo que registou uma forte atividade comercial. A Saphety continuou a sua expansão internacional e as receitas internacionais representaram em 2015 mais de 30% das receitas totais;
- **Bizdirect:** aumentou o número de projetos realizados e cresceu o volume de negócios em 8,7% em 2015;
- **Movvo:** continuou o esforço de internacionalização e alcançou importantes objetivos no Reino Unido e Ásia.

Em relação às parcerias de IM, a MDS aumentou o EBITDA apesar dos efeitos cambiais desfavoráveis e a Maxmat aumentou o volume de negócios e o EBITDA em 2015. Quanto à Tlantic, o volume de negócios foi menor do que o valor registado no ano anterior, motivado por um quarto trimestre desafiante e pelo novo foco da empresa num produto dirigido a pequenas e médias empresas. A IM completou a venda, em outubro de 2015, da sua posição de 100% no capital da GeoStar à Springwater Tourism.

## Sonae Sierra

A **Sonae Sierra**, detida em 50% pela Sonae, é uma empresa internacional no mercado imobiliário de retalho. A **Sonae Sierra** investe em ativos imobiliários e fornece serviços de investimento, desenvolvimento e gestão de centros comerciais em geografias tão diversas como a Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia.

Em 2015, a **Sonae Sierra** apresentou novamente um desempenho de excelência, iniciando diversos projetos de desenvolvimento na Colômbia (Cúcuta), Marrocos (Centro Comercial Zenata), na Roménia, (Parklake, em Bucareste) e em Espanha (Designer Outlet, em Málaga). Adicionalmente, a Sonae **Sierra** celebrou novos contratos de gestão de centros comerciais na Alemanha, Itália, Roménia, Espanha e Turquia.



### O meio ambiente vem sempre em primeiro lugar

Como empresa líder no desenvolvimento e gestão de centros comerciais, a Sonae Sierra adere aos mais altos padrões ambientais, focando-se continuamente no desenvolvimento ambiental.

Os nossos esforços são globalmente reconhecidos e estamos orgulhosos pelo prémio *Forbes Green Award*, que reconhece a excelência na implementação da nossa estratégia de desenvolvimento nos projetos ParkLake e River Plaza Mall, na Roménia.

Indicadores Operacionais			
	2014	2015	var.
<b>Visitantes (milhões)</b>	<b>440</b>	<b>433</b>	<b>-1,6%</b>
Europa & Novos Mercados	329	326	-0,8%
Brasil	111	107	-3,7%
<b>Taxa de ocupação (%)</b>	<b>95,5%</b>	<b>95,2%</b>	<b>-0,3 p.p.</b>
Europa	95,7%	96,1%	0,5 p.p.
Brasil	95,1%	92,6%	-2,5 p.p.
<b>Evol. Vendas de lojistas (no universo comparável)</b>			
Europa	3,3%	3,1%	-
Brasil (moeda local)	8,4%	2,8%	-
<b>Vendas de lojistas (milhões euros)</b>	<b>4.617</b>	<b>4.501</b>	<b>-2,5%</b>
Europa (milhões euros)	3.119	3.182	2,0%
Brasil (milhões euros)	1.498	1.319	-11,9%
Brasil (milhões reais)	4.673	4.806	2,8%
<b>Nº de centros comerciais detidos/co-detidos (EoP)</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>-1</b>
Europa	36	35	-1
Brasil	10	10	0
<b>ABL centros geridos ('000 m<sup>2</sup>)</b>	<b>2.307</b>	<b>2.273</b>	<b>-1,5%</b>
Europa e Novos Mercados	1.788	1.742	-2,6%
Brasil	519	531	2,3%

Indicadores financeiros						
Milhões de euros	2014	2015	var.	4T14	4T15	var.
<b>Volume de negócios</b>	<b>226</b>	<b>226</b>	<b>0,0%</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>2,7%</b>
<b>EBIT</b>	<b>106</b>	<b>105</b>	<b>-1,0%</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>-2,9%</b>
Margem EBIT	47,0%	46,6%	-0,4 p.p.	47,7%	44,9%	-2,8 p.p.
Resultado direto	53	61	15,7%	17	19	11,8%
Resultado indireto	44	81	85,0%	20	28	42,2%
<b>Resultado líquido</b>	<b>96</b>	<b>142</b>	<b>47,1%</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>28,3%</b>
... atribuível à Sonae	48	71	47,1%	18	23	28,3%

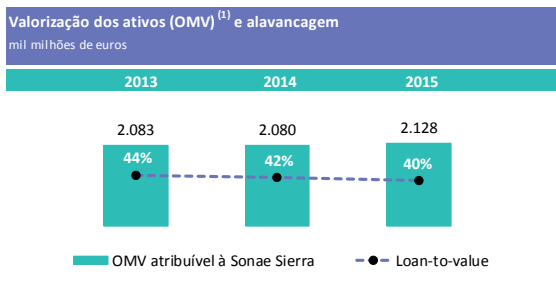
Em 2015, as **vendas dos lojistas** na Europa aumentaram 2,0%, para €3.182 M, correspondendo a um aumento das **vendas dos lojistas numa base comparável** de 3,1% e reforçando o desempenho positivo alcançado durante 2015. No Brasil, as **vendas dos lojistas** aumentaram 2,8% em reais, diminuindo 11,9% em euros em virtude da depreciação do Real Brasileiro.

A **taxa de ocupação** média situou-se nos 95,2%, ligeiramente inferior ao nível registado em 2014, motivada pela operação no Brasil, impactada pela desaceleração do consumo privado, não obstante o desempenho positivo dos centros comerciais mais recentes.

O **volume de negócios** da Sierra alcançou €226 M, registando uma evolução neutral face a 2014, apesar do efeito cambial desfavorável entre o euro e o real e o efeito das vendas de ativos. O **EBIT** fixou-se nos €105 M, menos 1,0% face ao ano anterior, correspondendo a uma **margem EBIT** de 46,6%.

O **resultado direto** foi de €61 M, €8 M acima do valor de 2014 e o **resultado indireto** quase duplicou, totalizando €81 M e beneficiando da valorização de ativos ocorrida no final de 2015. Em média, a compressão das **yields** continuou a beneficiar o resultado indireto, especialmente na Ibéria. O **resultado líquido** totalizou €142 M, crescendo 47,1% em termos homólogos.

A 31 de dezembro de 2015, o montante relativo ao **Investimento e Propriedades em Desenvolvimento** atribuível à Sierra foi de €2.128 mil milhões, €48 M acima do valor registado no final de 2014, devido ao investimento realizado nos projetos em desenvolvimento, uma vez que o aumento ocorrido na valorização de ativos na Europa foi totalmente anulado pelo efeito cambial adverso no Brasil e pelas vendas da Torre Colombo Ocidente e do Centro Comercial Zubiarte. Atualmente, a Sierra possui em desenvolvimento um número significativo de projetos, dos quais gostaríamos de destacar os seguintes: o centro comercial Parklake, na Roménia, que tem mais de 93% da sua Área Bruta Locável comercializada e/ou



<sup>(1)</sup> Inclui propriedades de investimento a valor de mercado e propriedades em desenvolvimento a custo.

comprometida e está previsto inaugurar em 2016; o desenvolvimento do centro comercial Zenata, em Marrocos, e o Designer Outlet, em Espanha, ambos com inauguração agendada para 2017; e o primeiro investimento realizado na Colômbia, através da aquisição de um terreno.

O **NAV (Net Asset Value)** alcançou €1.180 mil milhões no final de 2015, €65 M acima de dezembro de 2014, impactado pelo efeito da taxa de câmbio adversa nos ativos do Brasil, que anulou parcialmente o forte resultado líquido do período.

O **loan-to-value** atingiu 40% em 2015, valor que compara com 42% em 2014 e 44% em 2013.

## NOS

A **NOS** continua o seu caminho de sucesso. A **NOS** é o *player* mais ativo e com maior crescimento no mercado, apresentando continuamente uma performance sólida a todos os níveis. A **NOS** é detida pela Sonaecom, que detém uma influência de controlo conjunto na empresa, com uma participação de 25% através da Zopt. Adicionalmente, a Sonaecom detém também uma participação direta de 2,14% na **NOS**.

A **NOS** é um grupo de telecomunicações e entretenimento que oferece uma vasta gama de serviços de telecomunicações a todos os segmentos de mercado (residencial, pessoal, empresarial e de *wholesale*), com uma posição de liderança nos serviços de TV por subscrição, serviços de banda larga de última geração, telefone ilimitado e na exibição e distribuição cinematográfica em Portugal.

A **NOS** possui mais de 4,12 milhões de clientes nas comunicações móveis, cerca de 1,54 milhões no serviço de televisão paga, 1,6 milhões de clientes nas comunicações fixas e 1,145 milhões na Internet fixa de banda larga.

A **NOS** oferece televisão de última geração, a Internet mais rápida, comunicações fixas e móveis ilimitadas, assim como uma rede 4G para telemóveis, cobrindo 90% da população portuguesa, e ainda internet gratuita em mais de 700 mil *hotspots* em Portugal e 14 milhões em todo o mundo. Adicionalmente, a **NOS** opera em mais de 200 cinemas em Portugal.

A **NOS** é cotada no principal índice bolsista Português (PSI-20), com uma capitalização superior a €3.732 M. Em 2015, as receitas operacionais da **NOS** foram de €1.440 M, o EBITDA ascendeu a €533,1 M, o resultado líquido atingiu os €82,7 M e o EBITDA-CAPEX totalizou €408,3 M.

Indicadores Financeiros						
Milhões de euros	2014	2015	var.	4T14	4T15	var.
Receitas operacionais	1.384	1.444	4,4%	354	376	6,4%
EBITDA	511	533	4,4%	114	123	8,6%
Margem de EBITDA	36,9%	36,9%	0,0 p.p.	32,1%	32,7%	0,7 p.p.
Resultado líquido	75	83	10,7%	12	9	-25,1%
Capex	374	408	9,0%	143	114	-20,2%
EBITDA - Capex	136	125	-8,2%	-29	10	-
Capex recorrente	276	297	7,8%	83	80	-4,1%
EBITDA - Capex recorrente	235	236	0,5%	30	44	43,4%

Indicadores Operacionais						
('000)	2014	2015	var.	4T14	4T15	var.
RGUs totais (adições líquidas)	398	833	109,6%	165	187	12,8%
RGUs convergentes (adições líquidas)	1.641	1.000	-39,0%	366	189	-48,4%
Subscritores móvel (adições líquidas)	400	480	20,0%	107	98	-8,8%
TV por subscrição (adições líquidas)	-41	67	-	7	22	-
RGUs totais	7.611	8.444	10,9%	7.611	8.444	10,9%
RGUs convergentes	1.853	2.854	54,0%	1.853	2.854	54,0%
Clientes convergentes	385	591	53,6%	385	591	53,6%
ARPU/ subscritor único de acesso fixo (euros)	38	42	10,8%	40	43	7,8%



A **NOS** divulgou os resultados de 2015 em 29 de fevereiro de 2016, que se encontram disponíveis em [www.nos.pt](http://www.nos.pt).

As **receitas operacionais** da **NOS** aumentaram 4,4% em 2015, para €1.444 M. É de notar que a tendência de aumento, em termos homólogos, das receitas operacionais acelerou ao longo do ano, atingindo 6,4% no 4T15, aumentando 2,0%, 3,2% e 5,8% no 1T15, 2T15 e 3T15 respetivamente.

O **EBITDA** registou €533 M, crescendo 4,4% quando comparado com 2014 e beneficiando do crescimento de 8,6% registado no 4T15.

O **CAPEX** fixou-se nos €408 M em 2015, aumentando 9,0% face a 2014, na sequência de maior investimento realizado no crescimento do negócio.

A **NOS** alcançou, em 2015, um crescimento recorde de RGUs em todos os serviços. O número total de RGUs aumentou 10,9%, para 8.444 M e o número de RGUs convergentes aumentou para 2.854 M, crescendo 54,0% face ao ano anterior.

O **ARPU** manteve a tendência de crescimento, alcançando 42,3 euros em 2015, aumentado 10,8% face a 2014.

No seguimento da fusão entre a Optimus e a Zon, e da posterior criação da **NOS**, e desde 9 de setembro de 2013, o primeiro dia de negociação em bolsa das novas ações emitidas, até 31 de dezembro de 2015, a capitalização bolsista da empresa valorizou 70%, correspondendo a um aumento do preço da ação de €4,27 para €7,25.

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

**Perspetivas para 2016**

As alterações implementadas na estrutura organizacional, com o objetivo de obter equipas mais focadas e ágeis, irão continuar a suportar a execução da estratégia do nosso portefólio ao longo de 2016.

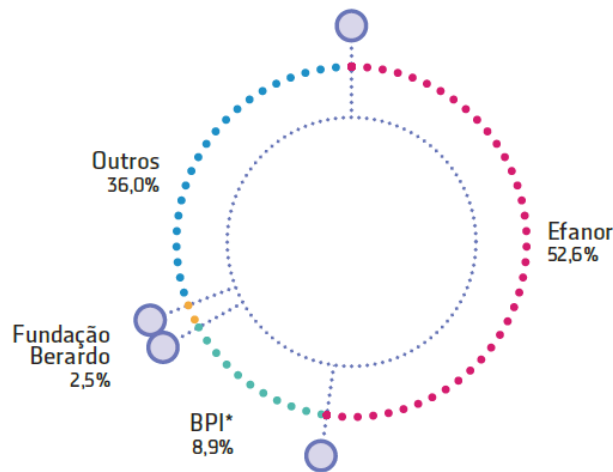
A **Sonae MC** continuará a defender a posição de liderança no mercado português reforçando os fatores distintivos dos seus formatos, especialmente em termos de preço e gama. A Sonae MC acredita que existem condições para manter a tendência positiva do crescimento das vendas e preservar níveis confortáveis de rentabilidade.

A **Sonae SR** irá continuar os seus esforços de internacionalização, seguindo as suas linhas estratégicas. Em eletrónica, tanto em Portugal como em Espanha, a empresa irá utilizar o omni-canal em lojas bem localizadas, estratégia esta que irá permitir sustentar a tendência de evolução positiva já experienciada em 2015. A divisão de *sports and fashion* continuará a reforçar a sua posição competitiva, particularmente através dos novos conceitos de loja. A recente aquisição da Losan, para além de melhorar as competências na cadeia de abastecimento, trará um contributo positivo para o negócio de *wholesale*.

A **Sonae Sierra** continuará a seguir a estratégia de maior exposição a novas oportunidades de desenvolvimento, de valorização dos ativos e de prestação de serviços a terceiros. Adicionalmente, antecipamos que continuará a apresentar um desempenho operacional sólido, uma concretização que claramente reflete a qualidade dos seus ativos e que se espera estar refletida numa futura compressão das *yields*, especialmente no mercado Ibérico.

Na **NOS**, os resultados obtidos em 2015 são um forte indicador de que a empresa continuará a reforçar a sua posição competitiva no mercado português de telecomunicações.

**Informação sobre a evolução das ações no mercado**



\* Participação do BPI inclui *Equity Swap* de aproximadamente 119 milhões de ações da Sonae (~6% do Capital Social).

As ações da Sonae encontram-se admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, NYSE Euronext Lisbon e fazem parte de vários índices, incluindo o PSI-20 no qual representava, no final de dezembro de 2015, um peso de 4,7% da sua capitalização bolsista. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das ações da Sonae.

	2013	2014	2015
Código ISIN	PTSON0AM0001		
Código BLOOMERG	SON PL		
Código REUTERS	SONP.IN		
Capital Social	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
<b>Cotações</b>			
Fecho	1,049	1,024	1,048
Máximo	1,110	1,419	1,500
Mínimo	0,664	0,942	1,024
Volume médio diário (em ações)	2.645.077	3.786.300	3.652.518
Volume médio diário (em euros)	2.271.751	4.518.003	4.417.704
Capitalização bolsista em 31 dez. (M€)	2.098	2.048	2.096



A cotação das ações da Sonae no final do ano de 2015 foi de 1,048 euros, à qual corresponde uma valorização nominal de 2,3% durante o ano, que se compara a uma valorização de aproximadamente 10,7% do índice de referência do mercado de capitais Português – o PSI-20. Assistiu-se a um decréscimo ligeiro do volume de ações transacionadas, sendo que a média da Sonae em 2015 foi de 3,7 milhões de ações por dia, aproximadamente.

Durante 2015, relativamente a transações em ações próprias:

- a Sonae adquiriu, através do Euronext Lisbon Stock Exchange, 118.820 ações próprias a 28 de janeiro de 2015, ao preço médio de 1,173 euros por ação;
- a Sonae alienou, a empresas subsidiárias, 4.817.167 ações ao preço médio de 1,278 euros por ação; e aos seus administradores 862.399 ações ao preço médio de 0,064 euros por ação que, nos termos previstos na Política de Remuneração da Sociedade, equivale ao valor da participação por aqueles suportada na aquisição de ações, calculada com o limite máximo de 5% sobre o valor de cotação do título Sonae à data da transmissão dos títulos.

As transações realizadas tiveram como finalidade o cumprimento das obrigações emergentes da Política de Remuneração adotada pela Sociedade e pelas suas subsidiárias.

A 31 de dezembro de 2015, a Sonae não detinha diretamente ações próprias, detendo indiretamente, através de uma sua subsidiária, 137.859 ações próprias.

Durante 2015, os principais acontecimentos com possível impacto na cotação das ações da Sonae foram os seguintes:

- 21.01.2015 – Comunicação das vendas preliminares do negócio de retalho, do ano 2014
- 11.03.2015 – Resultados Anuais de 2014
- 07.05.2015 – Resultados do primeiro trimestre de 2015
- 11.05.2015 – Pagamento de dividendos para o ano de 2014
- 09.06.2015 – Anúncio da conclusão da operação de emissão de dívida pela Sonae.
- 25.06.2015 – Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae.
- 29.06.2015 – Anúncio de operação de *sale and leaseback* pela Sonae.
- 19.08.2015 – Resultados do primeiro semestre de 2015



- 27.10.2015 – Sonae anunciou acordo de afiliação com a central de compras espanhola, Grupo IFA
- 28.10.2015 – Lançamento do Cartão Universo
- 05.11.2015 – Resultados dos primeiros nove meses de 2015
- 19.11.2015 – Sonae anunciou a aquisição da Losan
- 29.12.2015 – Pagamento de dividendos para o ano de 2015

## Distribuição de reservas livres em 2015

---

O Conselho de Administração propôs à Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 16 de dezembro de 2015, a distribuição de reservas livres no montante de 77 milhões de euros. Esta proposta consubstanciou um dividendo ilíquido de 0,0385 euros por ação, 5% acima do dividendo distribuído em 2015 relativamente ao exercício de 2014.

Este dividendo correspondeu a um *dividend yield* de 3,5%, tendo por base o preço de venda ajustado (preço de fecho + dividendo bruto por ação) em 31 de dezembro de 2015, e um *payout ratio* de 60,1% do resultado direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

## Eventos subsequentes

---

A **12 de janeiro de 2016**, a Sonae anunciou o lançamento, pela MC, do Continente Negócios, uma plataforma de e-commerce totalmente destinada ao abastecimento de empresas. Esta plataforma oferecerá mais de 3.000 produtos distintos de marcas próprias MC e de marcas de outros fornecedores, incluindo papel, papelaria, equipamento e tecnologia, mobiliário ou produtos de higiene e limpeza.

A **1 de fevereiro de 2016**, a Sonae anunciou a operação, da RP, de *sale and leaseback* de 12 ativos de retalho alimentar localizados em Portugal, com um valor contabilístico líquido estimado de €114 M. Esta transação totalizou €164 M.

A **1 de março de 2016**, a Sonae anunciou a operação, da RP, de *sale and leaseback* de 3 lojas Worten localizadas em Espanha. Esta transação totalizou €27 M, sendo o valor contabilístico líquido estimado dos ativos de €17 M.

A **7 de março de 2016**, a Sierra anunciou a venda, à *Madison International Realty*, de 25% da sua participação no Sierra Portugal Fund. Após esta transação a Sierra mantém uma participação de 22,5% no fundo, continuando a gerir não só o fundo como os ativos que o compõem.

## Resultados individuais da Sonae, SGPS, SA

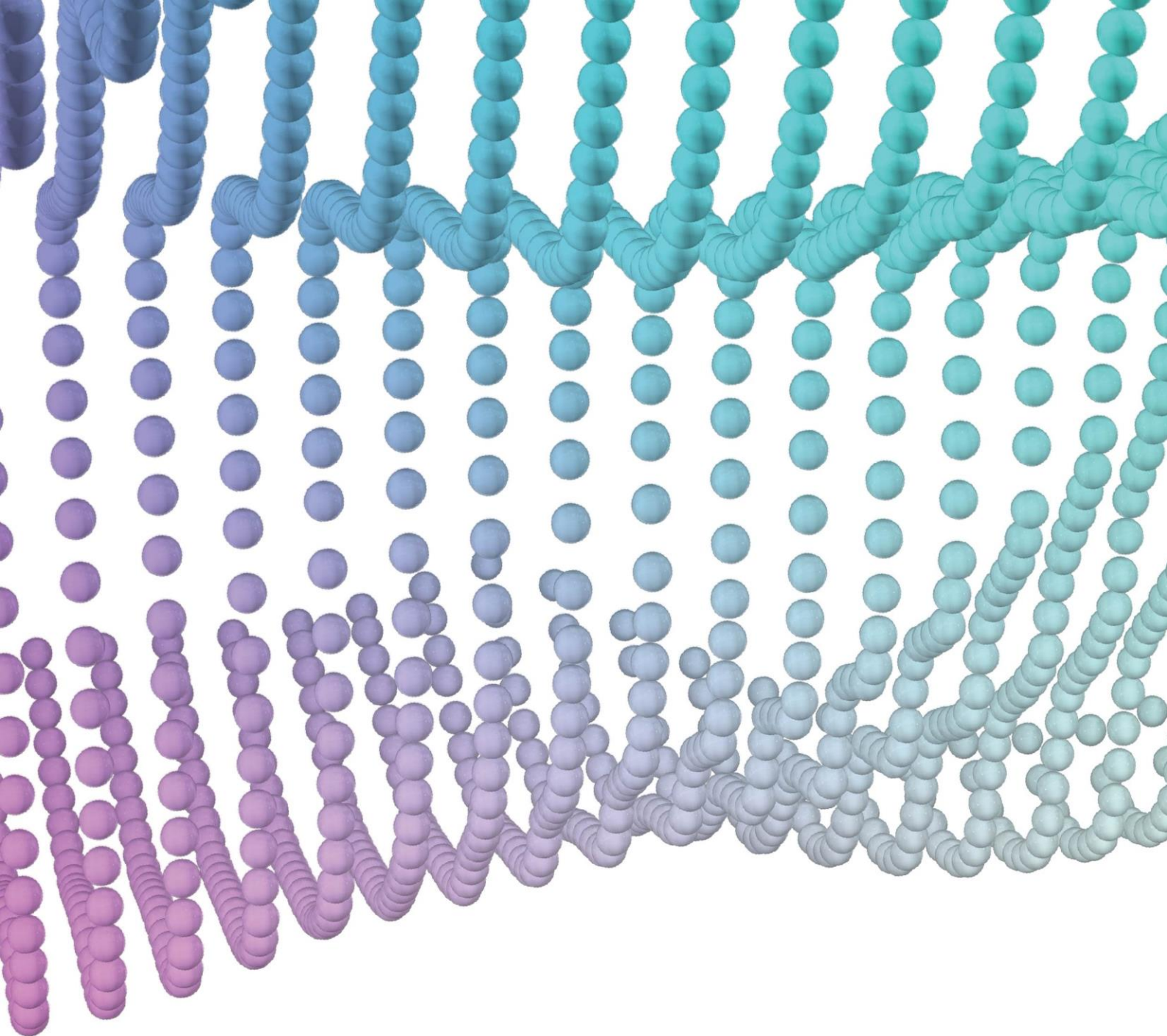
---

A atividade da Sonae, enquanto empresa individual, concentra-se na gestão das respetivas participações em empresas afiliadas. O resultado líquido individual da Sonae, SGPS, S.A. para o ano de 2015 totalizou um valor negativo de 279.672.409,71 euros.

## Proposta de aplicação de resultados

---

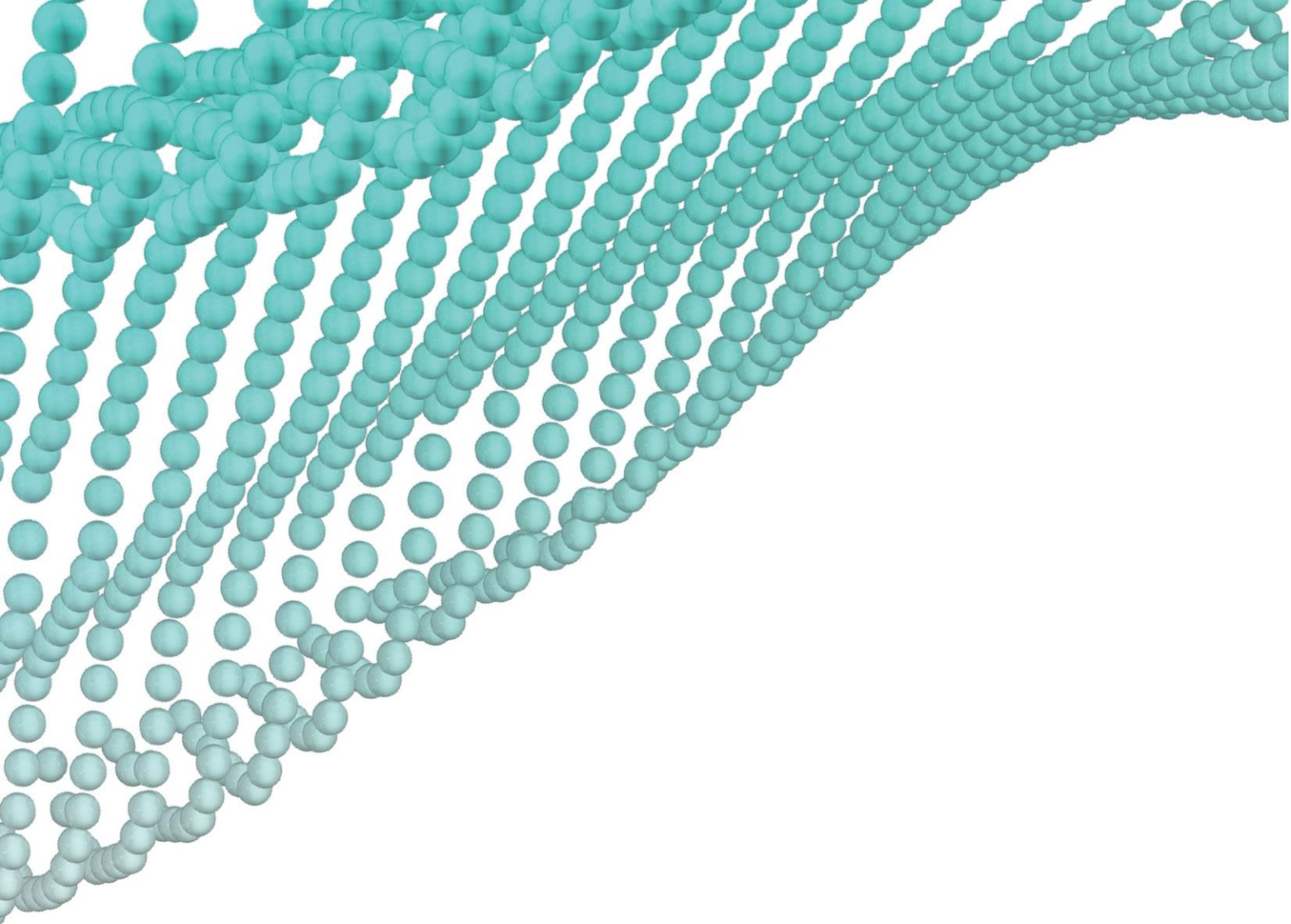
Nos termos legais e estatutários aplicáveis, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que os resultados do exercício, negativos no montante de 279.672.409,71 euros, sejam transferidos para resultados transitados. Considerando a existência de reservas livres suficientes para a cobertura dos resultados transitados negativos, mais se propõe que tais resultados transitados negativos sejam cobertos com a aplicação de reservas livres no montante de 279.672.409,71 euros.



.....● CONSIDERAÇÕES  
FINAIS



IMPROVING LIFE





## Considerações finais e agradecimentos

O Conselho de Administração agradece ao Conselho Fiscal e ao Revisor Oficial de Contas pelos conselhos valiosos e por toda a colaboração prestada durante o ano de 2015. O Conselho de Administração expressa também a sua gratidão para com fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu contínuo envolvimento e pela confiança que demonstraram ao longo do ano.

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

Maia, 15 de março de 2016

### **Conselho de Administração**

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente Executivo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Diretor Executivo

Andrew Eustace Clavering Campbell, Diretor Não-Executivo

Christine Cross, Diretor Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Diretor Não-Executivo

José Manuel Neves Adelino, Diretor Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Diretor Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Diretor Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Diretor Não-Executivo

## Glossário

<b>CAPEX</b>	Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.
<b>Resultado direto</b>	Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos.
<b>EBIT (direto)</b>	EBT direto - resultado financeiro.
<b>EBITDA</b>	Underlying EBITDA + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra e resultado líquido da ZOPT) + itens não recorrentes.
<b>Margem EBITDA</b>	EBITDA / volume de negócios.
<b>EBT (direto)</b>	Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos.
<b>E&amp;A (Eliminações e ajustamentos)</b>	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados.
<b>EoP</b>	End of Period, valor relativo ao final do período em análise
<b>Free Cash Flow (FCF)</b>	EBITDA – CAPEX– variação do fundo de manuseio – resultados financeiros – impostos.
<b>Dívida financeira líquida</b>	Dívida total líquida, excluindo suprimentos.
<b>Fast – moving consumer goods (FMCG)</b>	Bens de grande consumo.
<b>Gearing (contabilístico)</b>	Média dos últimos quatro trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capital próprio (EoP).
<b>Gearing (valor de mercado)</b>	Média dos últimos quatro 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.
<b>Área Bruta Locável (ABL)</b>	Equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial.

---

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

---

**Propriedades de investimento**

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

---

**Liquidez**

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

---

**Vendas no universo comparável de lojas (LFL)**

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

---

**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).

---

**Last twelve months (LTM)**

Últimos doze meses.

---

**Valor de ativo líquido (NAV)**

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

---

**Dívida líquida**

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

---

**Capital investido líquido**

Dívida líquida + Capital próprio.

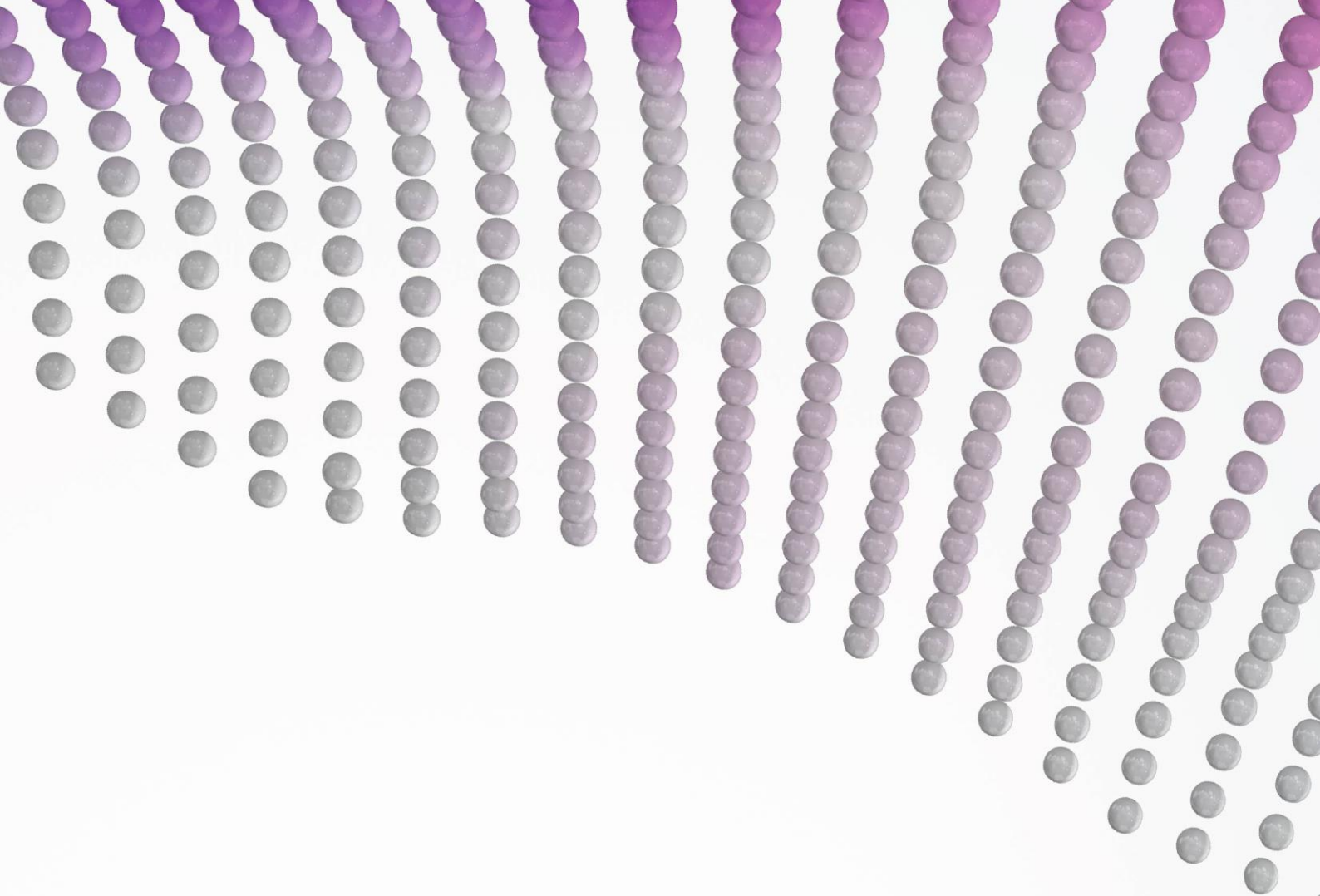
---

**Outros resultados**

Dividendos.

---

<b>Outros empréstimos</b>	Inclui obrigações, locação financeira e derivados.
<b>Valor de Mercado (OMV)</b>	Justo valor dos ativos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por entidades independentes internacionais.
<b>Retorno do capital investido</b>	EBIT (últimos 12 meses) / capital investido líquido.
<b>Retorno do capital próprio</b>	Resultado líquido n (acionistas) / capital próprio n-1 (acionistas).
<b>RGU</b>	Unidade geradora de receita.
<b>Investimento técnico líquido</b>	Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários – depreciações e amortizações.
<b>Underlying EBITDA</b>	EBITDA recorrente dos negócios que consolidam pelo método de consolidação integral



.....● ANEXOS

**SONAE**

IMPROVING LIFE







## Declaração nos termos do Artigo 245.º, parágrafo 1, c) do Código dos Valores Mobiliários

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

Maia, 15 de março de 2016

### **Conselho de Administração**

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente Executivo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Diretor Executivo

Andrew Eustace Clavinging Campbell, Diretor Não-Executivo

Christine Cross, Diretor Não-Executivo

Dag Johan Skattum, Diretor Não-Executivo

José Manuel Neves Adelino, Diretor Não-Executivo

Marcelo Faria de Lima, Diretor Não-Executivo

Margaret Lorraine Trainer, Diretor Não-Executivo

Tsega Gebreyes, Diretor Não-Executivo

## Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º 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:

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2015	Saldo em 31.12.2015
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		
<b>Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)</b>							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Migracom, SA (4)						Dominante	
Sonae - SGPS, SA (3)							0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	19/05/2015	862.399	0,064				
Venda	17/12/2015			1.000.000	1,071		
Venda	28/12/2015			790.053	1,060		
Pessoa estreitamente relacionada							530 (a)
<b>Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)</b>							
Sonae - SGPS, SA (3)							0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015	751.429	0,064				
Venda	23/12/2015			1.521.855	1,077		
Enxomil - SGPS, SA (10)						Dominante	
Obrigações Continente - 7% - 2015							0 (b)
Resgate no vencimento	25/07/2015			150.000	1,000		
<b>Belmiro Mendes de Azevedo (**)</b>							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Dominante	
Obrigações Continente - 7% - 2015							0
Venda	09/01/2015			300.000	1,025		
Resgate no vencimento	25/07/2015			576.990	1,000		
<b>Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)</b>							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Sonae - SGPS, SA (3)							14.901
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (***)</b>							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário	
Sonae - SGPS, SA (3)							204.678
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015	195.183	0,064				
Venda	18/05/2015			195.000	1,260		
Venda	19/05/2015			183	1,260		
Linhacom, SGPS, SA (6)						Dominante	

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2015	Saldo em 31.12.2015
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		
<b>(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA (3)						Dominante	200.100.000
Pareuro, BV (2)							
<b>(2) Pareuro, BV</b>							
Sonae - SGPS, SA (3)							849.533.095
<b>(3) Sonae - SGPS, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA (ações próprias)							0
Compra	30/01/2015	118.820	1,173				
Venda	08/05/2015			112.270	1,262		
Venda	15/05/2015			4.704.897	1,278		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	19/05/2015			862.399	0,064		
Sonae Investments, BV (7)						Dominante	
Sontel, BV (8)						Dominante	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
<b>(4) Migracom, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA (3)							2.464.337
Venda	19/05/2015			247.362	1,264		
Venda	20/05/2015			300.037	1,254		
Venda	21/05/2015			315.000	1,251		
Compra	17/12/2015	1.000.000	1,071				
Compra	28/12/2015	790.053	1,060				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritária	
<b>(5) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA (3)							4.105.280
Obrigações Continente - 7% - 2015							0
Resgate no vencimento	25/07/2015			100.000	1,000		
<b>(6) Linhacom, SGPS, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA (3)							439.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritária	
<b>(7) Sonae Investments BV</b>							
Sontel BV (8)						Dominante	
<b>(8) Sontel BV</b>							
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
<b>(9) Sonaecom SGPS, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA (ações próprias)							137.859
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	20/03/2015			323.039	1,395		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015			946.612	1,278		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015			837.438	1,277		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	22/07/2015			5.007	1,284		
<b>(10) Enxomil - SGPS, SA</b>							
Sonae - SGPS, SA (3)							2.021.855
Compra	23/12/2015	1.521.855	1,077				
Obrigações Continente - 7% - 2015							0
Resgate no vencimento	25/07/2015			400.000	1,000		

(\*) 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) art.º 248.ºB, n.º 4, al. a), do Código dos Valores Mobiliários - familiar que coabita com o dirigente há mais de um ano

(b) detidas pelo cônjuge

## 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 8.º 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%	10,0057%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4796%
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)	204.678	0,0102%	0,0102%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)+A12	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%
<b>Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA</b>	<b>1.052.756.325</b>	<b>52,6377%</b>	<b>52,6415%</b>
Banco BPI, SA			
Banco Português de Investimento, SA	132.851.868	6,6426%	6,6431%
Fundos de Pensões do Banco BPI	365.199	0,0183%	0,0183%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	40.071.372	2,0036%	2,0037%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
<b>Total imputável ao Banco BPI, SA (II)</b>	<b>178.039.855</b>	<b>8,9020%</b>	<b>8,9026%</b>
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social			
	49.849.514	2,4925%	2,4926%
<b>Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social</b>	<b>49.849.514</b>	<b>2,4925%</b>	<b>2,4926%</b>

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2015

\* 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

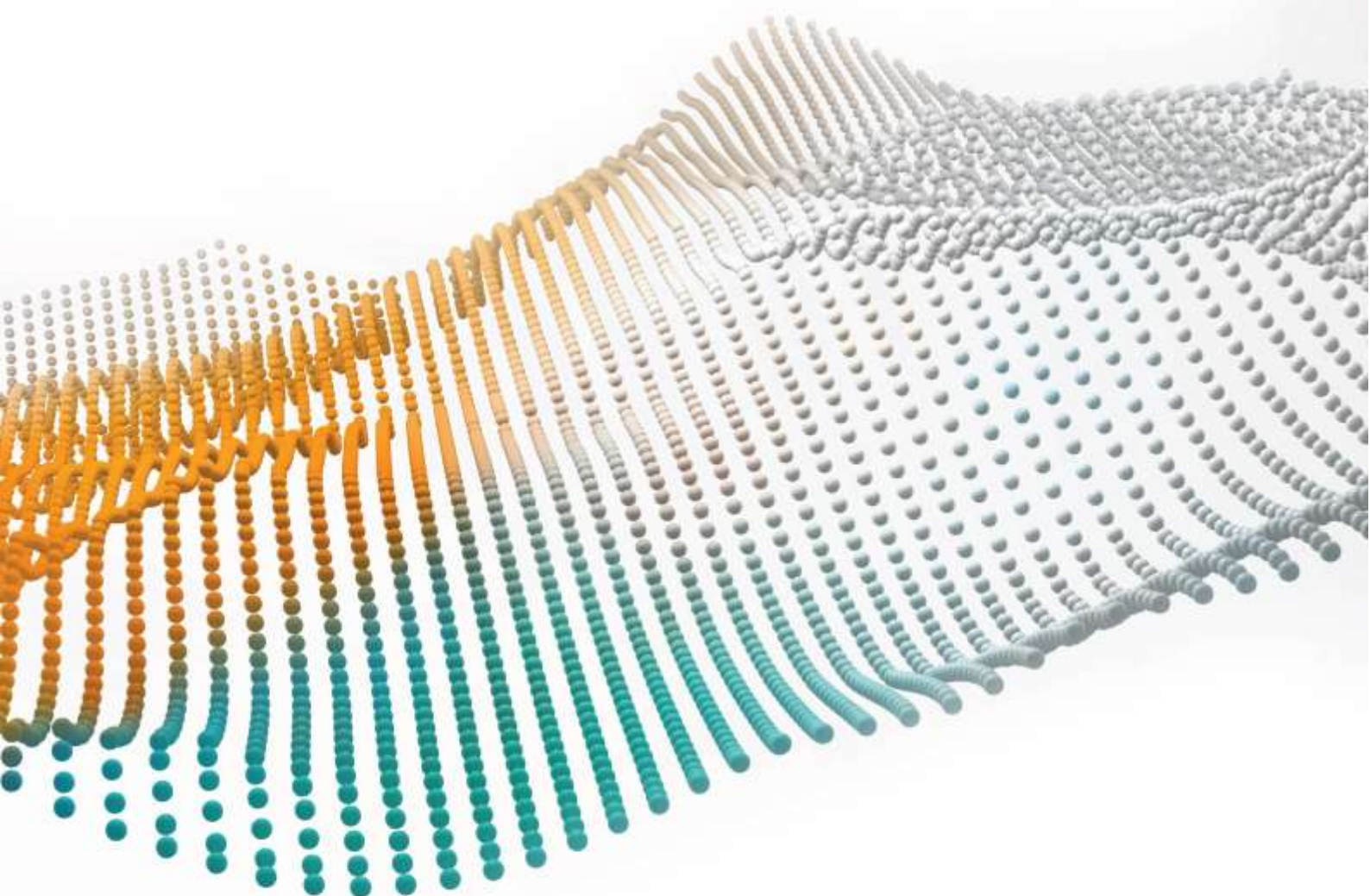
(II) total dos direitos de voto imputáveis ao Banco BPI, SA, nos termos do artigo 20º do Código de Valores Mobiliários



## 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.2015
<b>Efanor Investimentos, SGPS, SA</b>	
Sonae - SGPS, SA	200.100.000
Pareuro, BV	Dominada
<b>Pareuro, BV</b>	
Sonae - SGPS, SA	849.533.095



SONAE RELATO FINANCEIRO '15

RELATÓRIO  
DE SUSTENTABILIDADE



IMPROVING LIFE

**ÍNDICE**

<b>1. A Sustentabilidade na Sonae.....</b>	<b>6</b>
1) Organização .....	7
2) Estratégia Corporativa .....	11
3) Compromissos .....	12
4) Sustentabilidade .....	28
5) Prémios e Reconhecimentos Externos .....	33
<b>2. A Sustentabilidade no Retalho.....</b>	<b>37</b>
<b>3. A Sustentabilidade no Retalho.....</b>	<b>38</b>
1) Adequação às necessidades e perfil do consumidor .....	40
2) Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	42
3) A Inovação no Retalho .....	44
4) Estratégia de Sustentabilidade para o Retalho (Triénio 2013-2015).....	46
5) Balanço de Final de Ciclo (Triénio 2013-2015) .....	49
6) <i>Better Purpose</i> .....	55
7) <i>Better Planet</i> .....	72
8) <i>Better People</i> .....	82
<b>4. A Sustentabilidade na Sonae Sierra.....</b>	<b>98</b>
1) A Sonae Sierra.....	98
2) Estratégia de Negócio .....	101
3) Estratégia de Sustentabilidade .....	103
4) Desempenho de Sustentabilidade de 2015.....	104
<b>5. Anexos.....</b>	<b>112</b>



## O Relatório

Na Sonae investimos continuamente na promoção do desenvolvimento sustentável, apostando numa visão integrada sobre os três eixos de sustentabilidade – Ambiental, Económico e Social.

O Relatório de Sustentabilidade tem como objetivo divulgar aos *stakeholders* o nosso desempenho económico, social e ambiental durante o ano de 2015. A informação aqui apresentada encontra-se de acordo com as diretrizes G4 da *Global Reporting Initiative* (GRI) para o nível *Core*. O âmbito de reporte inclui os diferentes negócios da Sonae, com especial enfoque no Retalho (Sonae MC e Sonae SR).

2015 assinala o fecho de ciclo da nossa Estratégia de Sustentabilidade para o triénio 2013-2015, designada por *Our Way to a Sustainable Life*. Desta forma, procurámos que este relatório refletisse os resultados alcançados no seguimento da dedicação e esforço alocado ao cumprimento dos compromissos assumidos.

O presente Relatório encontra-se dividido em quatro capítulos:

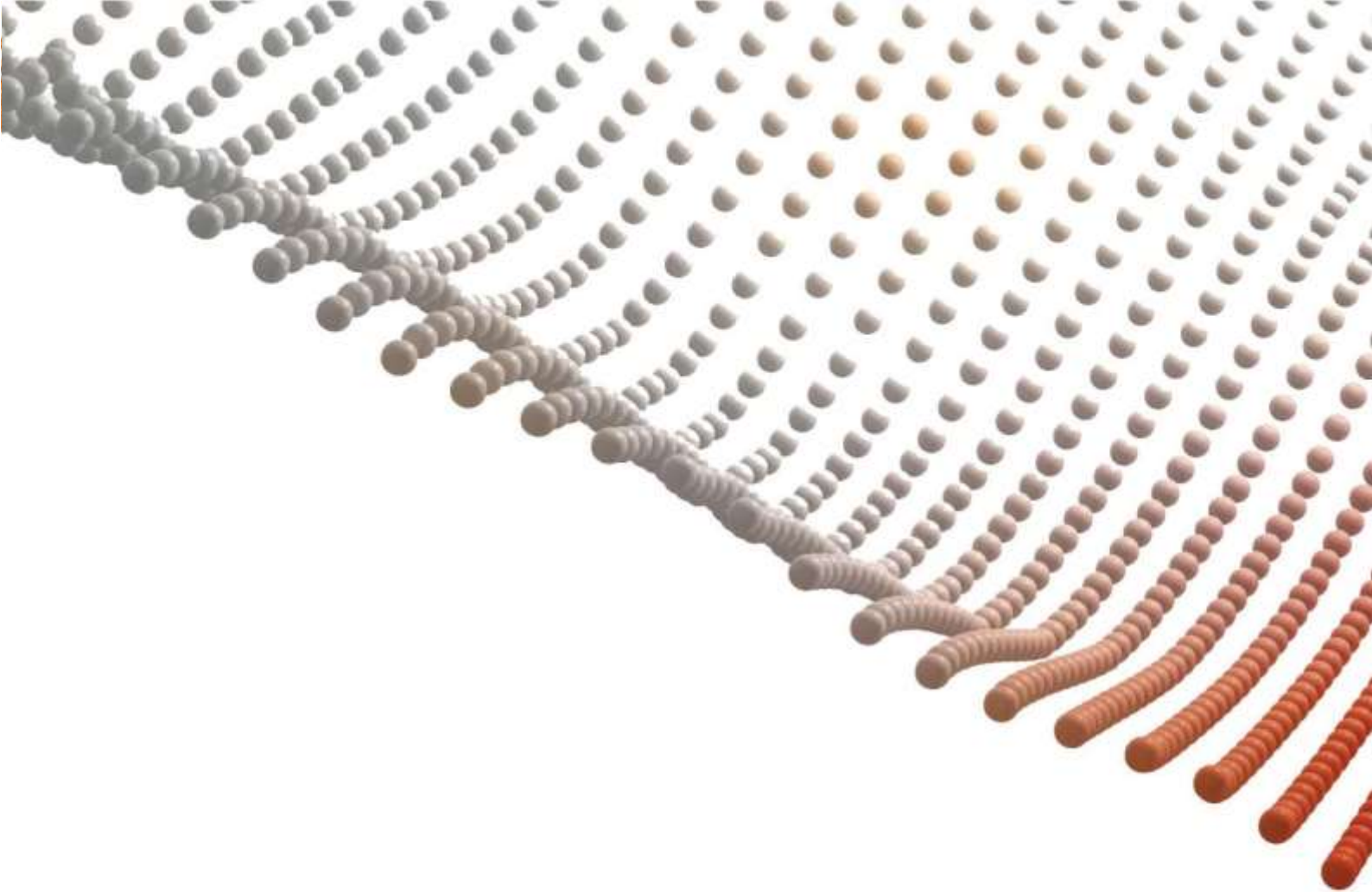
- **1. A Sustentabilidade na Sonae** – Inclui a descrição da organização, da estratégia corporativa, dos nossos compromissos, da gestão da sustentabilidade e dos prémios e reconhecimentos externos obtidos;
- **2. A Sustentabilidade no Retalho** – Abrange as principais tendências do setor do retalho, a forma como gerimos a cadeia de abastecimento, as iniciativas de inovação desenvolvidas, a Estratégia de Sustentabilidade, a apresentação dos principais resultados alcançados no final do triénio 2013-2015 e o detalhe dos três pilares da estratégia de sustentabilidade – *Better Purpose, Better Planet e Better People*;
- **3. A Sustentabilidade na Sonae Sierra** – Ilustra a atividade da Sonae Sierra, incluindo a descrição da estratégia e do desempenho por eixo estratégico. A Sonae Sierra possui um Relatório de Sustentabilidade independente e detalhado, disponível na área de Sustentabilidade do respetivo *website*, em [www.sonaesierra.com](http://www.sonaesierra.com);
- **4. Anexos** – Adesão a Princípios, Associações e Parcerias com Organizações e *link* para acesso a informação detalhada sobre os Indicadores GRI.

A leitura deste Relatório deverá ser complementada pela consulta da Tabela de Indicadores GRI de 2015, do Relatório de Gestão de 2015 e do Relatório de *Corporate Governance* de 2015, disponíveis em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

Caso necessite de algum esclarecimento sobre a informação publicada neste Relatório ou sobre Sustentabilidade na Sonae, por favor contacte:

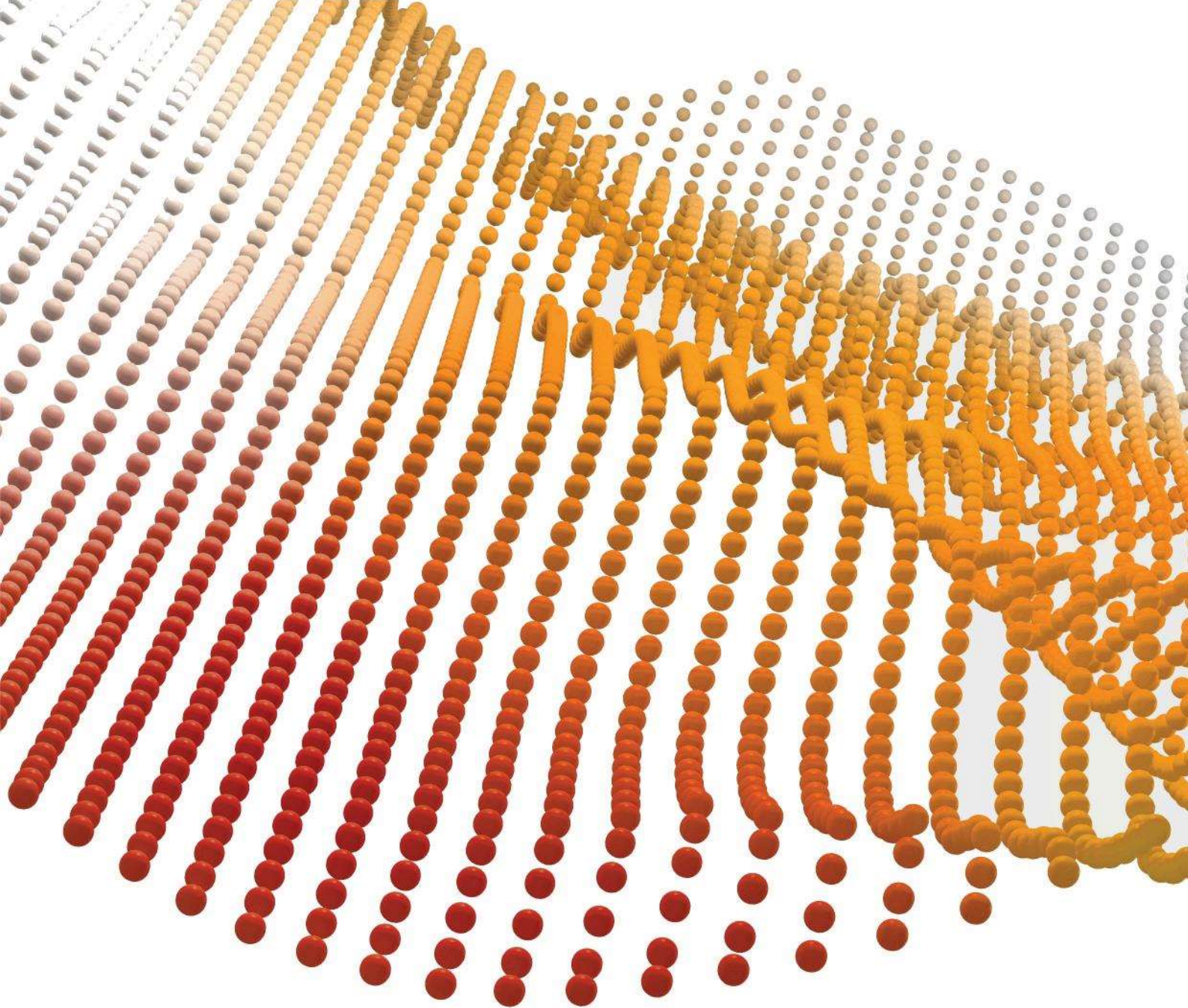
Catarina Oliveira Fernandes | *Head of Communication, Brand and Corporate Responsibility*

E-mail: [catarina.fernandes@sonae.pt](mailto:catarina.fernandes@sonae.pt) | Tel.: +351 22 0104000



.....● A SUSTENTABILIDADE  
NA SONAE

**SONAE**  
IMPROVING LIFE





## 1. A Sustentabilidade na Sonae

### Mensagem da Comissão Executiva

No ano de 2015 prosseguimos o cumprimento da nossa Estratégia de Sustentabilidade – *Our Way to a Sustainable Life* –, que tem como objetivo último a criação de valor partilhado para a empresa e para a sociedade no curto, médio e longo prazo.

No decorrer deste período, fomos capazes de criar as condições necessárias para um crescimento próspero e sustentado de todos os nossos stakeholders, suportado em iniciativas que visaram reforçar a aposta na preservação do ambiente, no desenvolvimento das nossas pessoas, na criação e partilha de conhecimento, na promoção da inovação, e, naturalmente, no envolvimento com a comunidade.

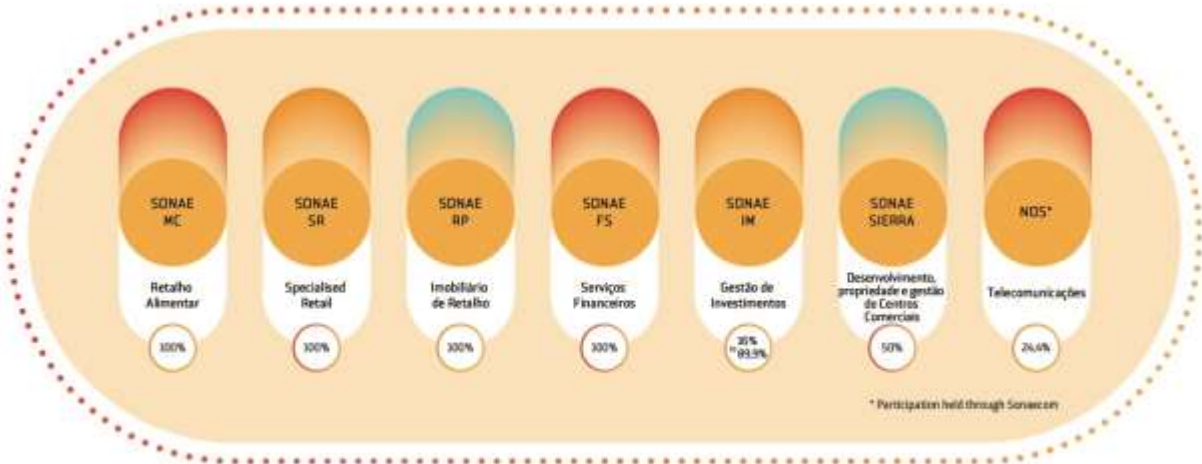
A ambição que nos move e que nos mantém construtivamente insatisfeitos, impedindo-nos de ficar presos aos sucessos do passado, levou-nos a integrar, no final de 2015, a lista inicial de empresas que assinaram o “Paris Pledge for Action”, iniciativa no âmbito da Cimeira do Clima de Paris (COP21). Como signatários, comprometemo-nos a apoiar a iniciativa, procurando assegurar que o nível de ambição fixado pelo acordo é atingido ou excedido, o que vai representar, sem sombra de dúvida, um novo estímulo à atividade dos nossos negócios nos próximos anos.

Como tal, os desafios inerentes a este compromisso vão, seguramente, constituir um tema central no roadmap de Sustentabilidade para o próximo triénio e serão uma oportunidade única de demonstrar a nossa capacidade de estarmos permanentemente a superar metas que testam os limites e estimulam a vitalidade dos nossos negócios.

Acreditamos que, depois de um primeiro ciclo no qual construámos bases sólidas e estruturadas para o desenvolvimento sustentável da Sonae, estamos agora melhor preparados para assumir novos desafios, mais difíceis, mas ao mesmo tempo também mais estimulantes, que vão permitir-nos renovar o compromisso de melhorar todos os dias a vida dos nossos stakeholders e das comunidades onde estamos inseridos.

Paulo Azevedo, Chairman e Co-CEO  
Ângelo Paupério, Co-CEO

## 1) Organização



The logo for SONAE, featuring the word "SONAE" in a bold, orange, sans-serif font. The letters are filled with a pattern of small dots, giving it a textured appearance. The logo is centered within a white, rounded rectangular shape that has a gradient from white to orange on the right side. A dotted orange line extends from the bottom left of this shape, curving downwards and to the left, ending in a small orange circle.

### A NOSSA MISSÃO

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

### Eixos da Estratégia Corporativa

- Internacionalizar
- Diversificar o estilo de investimento
- Alavancar a excecional base de ativos em Portugal

**40.738**  
COLABORADORES

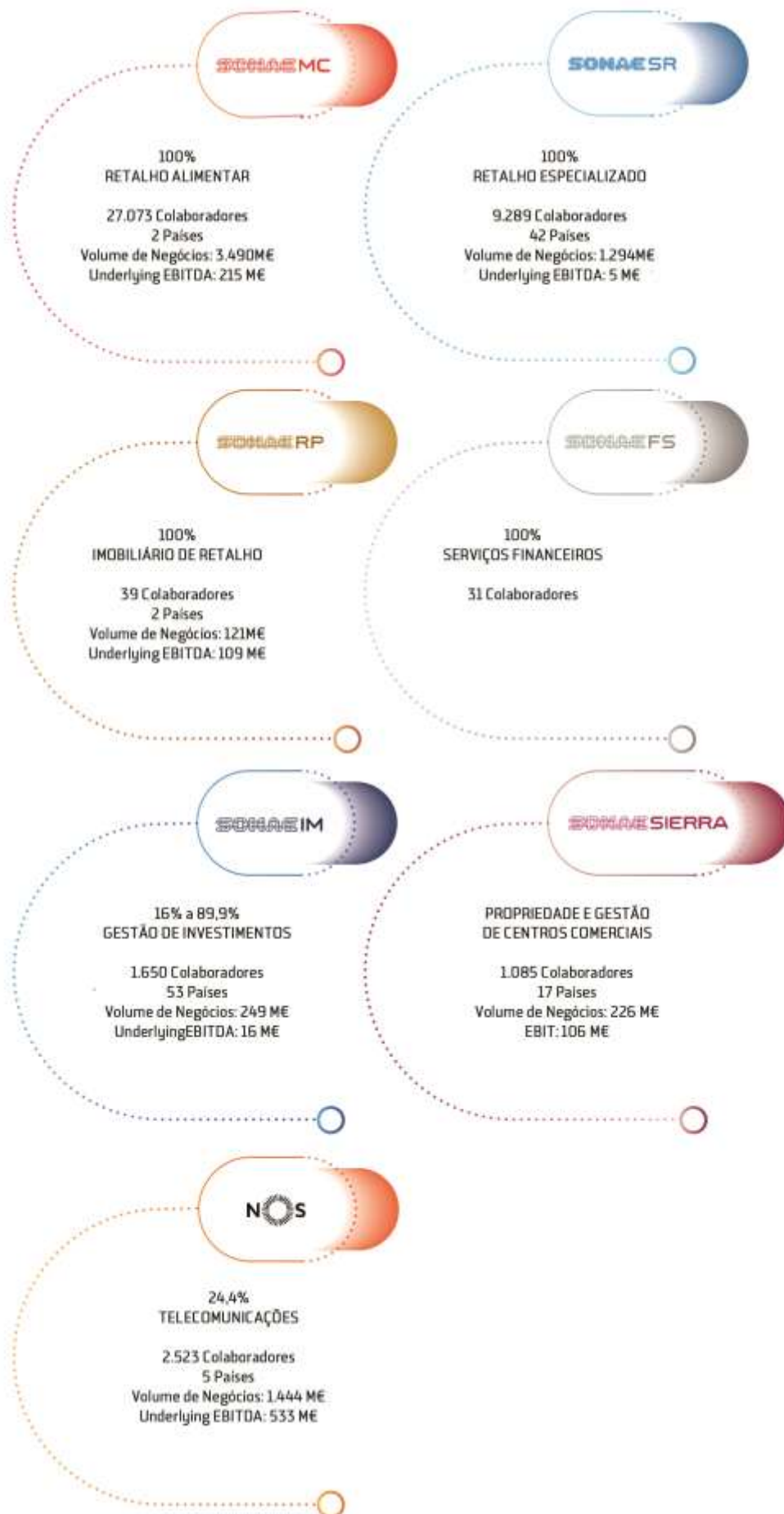
**72**  
PAÍSES\*

\* excluindo operações Wholesale

**5.014**ME  
VOLUME DE NEGÓCIOS

**393**ME  
EBITDA

**1.293**ME  
DÍVIDA LÍQUIDA TOTAL



No final de 2015, estávamos presentes em 72 países.<sup>1</sup>

## Presença Mundial



72  
PAÍSES

\* Incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, acordos de *franchising* e parcerias

<sup>1</sup> Incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, acordos de *franchising* e parcerias



## 2) Estratégia Corporativa

Alicerçados numa cultura de inovação e de criação de valor partilhado, dedicamo-nos ao cumprimento da nossa missão, mantendo-nos fiéis aos nossos valores no caminho que percorremos para alcançar os objetivos estratégicos e de crescimento que definimos ao nível corporativo.

A nossa estratégia corporativa encontra-se centrada em três pilares de suporte à nossa atividade: internacionalizar, diversificar o estilo de investimento e alavancar a excecional base de ativos em Portugal. O foco nestes três vetores permite-nos maximizar a nossa capacidade de crescimento e criação de valor através dos nossos recursos financeiros e humanos.

### **Internacionalizar**

A internacionalização das diferentes áreas de negócio representa uma das principais prioridades estratégicas para o futuro. O foco da alocação de recursos neste objetivo visa potenciar o aumento da presença do Grupo fora do país e a internacionalização das atividades, atuando como o principal motor de crescimento da Sonae.

### **Diversificar o estilo de investimento**

A adoção do estilo de investimento mais apropriado a cada negócio, desde a detenção da totalidade do capital, à detenção de participações maioritárias ou às participações minoritárias, com ou sem direitos especiais, é fundamental para alavancar os recursos da Sonae e maximizar a eficácia da estratégia de implementação.

Deste modo, poderá ser estrategicamente vantajoso participar no capital de empresas onde não temos o controlo, nomeadamente em situações em que não dispomos dos recursos necessários ou em casos em que a contribuição de terceiros represente um fator claro de criação de valor económico superior.

### **Alavancar a excecional base de ativos em Portugal**

A contínua exploração e desenvolvimento de novas oportunidades de negócio, suportada pela excecional base de ativos de que dispomos em Portugal, permite o fortalecimento das opções de crescimento e desenvolvimento futuro. A este vetor, é alocada uma parte significativa do capital que é posteriormente distribuído entre os novos projetos, consoante a sua capacidade para gerar crescimento e valor económico.

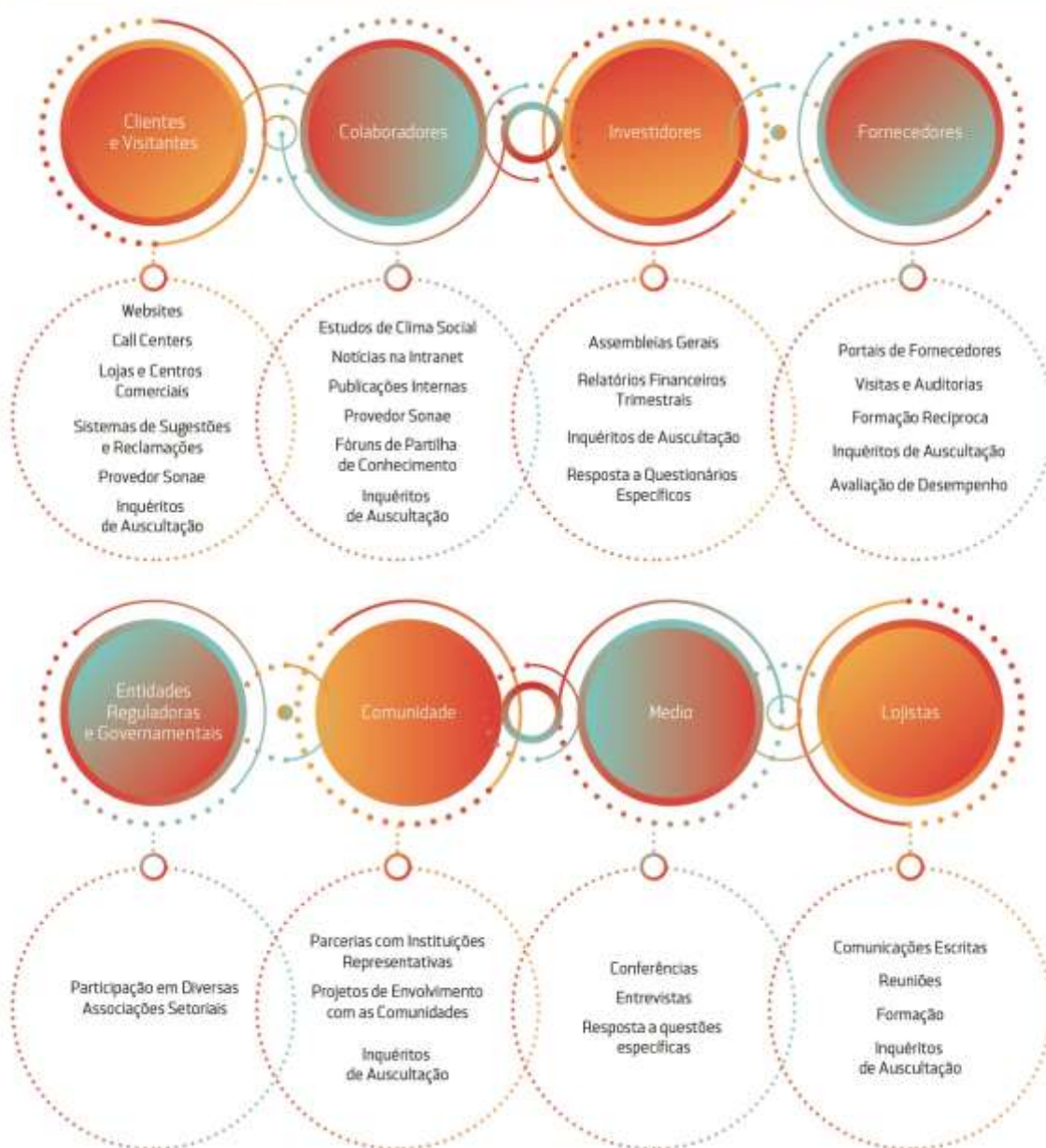


### 3) Compromissos

#### 3.1 Stakeholders

Estabelecer relações de cooperação e interação estreita com cada um dos nossos *stakeholders* é uma forma de atuação transversal a toda a Sonae. Para o efeito, criámos e mantemos um leque diversificado de meios de comunicação, específicos para cada grupo de *stakeholders*, com o intuito de corresponder, da melhor forma, às necessidades e expetativas dos mesmos.

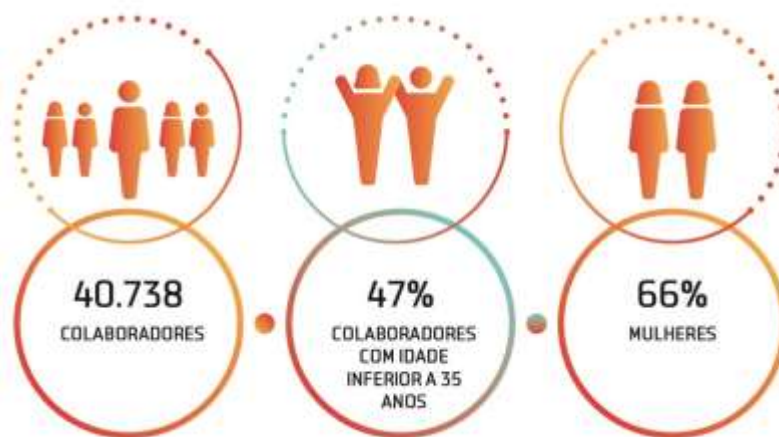
#### Principais meios de comunicação com os nossos Stakeholders



### 3.2 Pessoas

Promover uma cultura capaz de atrair o melhor talento, desenvolver continuamente as competências das nossas pessoas e equipas, reconhecer e premiar o seu desempenho são os eixos que norteiam a gestão integrada de talento que preconizamos.

A Sonae é um grupo diversificado, composto por uma equipa jovem e altamente qualificada que coloca diariamente o melhor do seu talento ao serviço da organização.

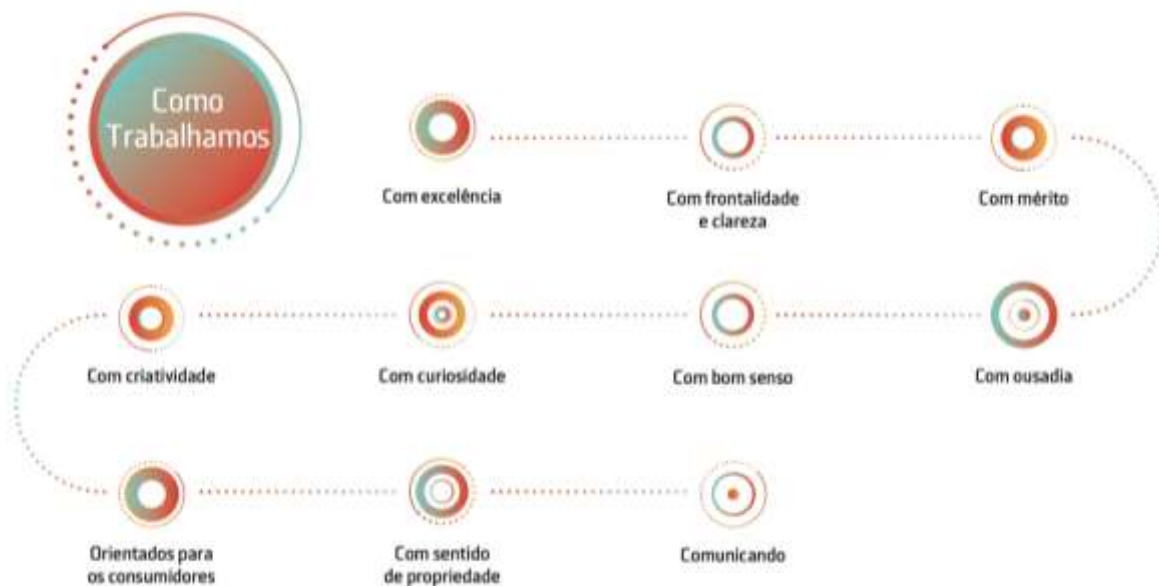


#### 3.2.1 À Nossa Maneira

Procuramos garantir que todas as empresas que compõem o grupo Sonae partilham de uma cultura comum e que, desta forma, se regem pelos mesmos valores, princípios éticos e comportamentais. Com esse intuito desenvolvemos o 'À Nossa Maneira' (*Our Way*), um documento que resume os valores que compõem a nossa cultura, aquilo que esperamos das nossas equipas e líderes, bem como os pilares que definem a forma como trabalhamos. Conscientes da importância destes aspetos, procuramos aplicar diariamente os princípios definidos no 'À Nossa Maneira' para que possamos traduzir os nossos valores em comportamentos efetivos e difundir a nossa cultura por todo o Grupo, refletindo com determinação a identidade Sonae nas várias geografias em que possuímos operações.

## Como Trabalhamos

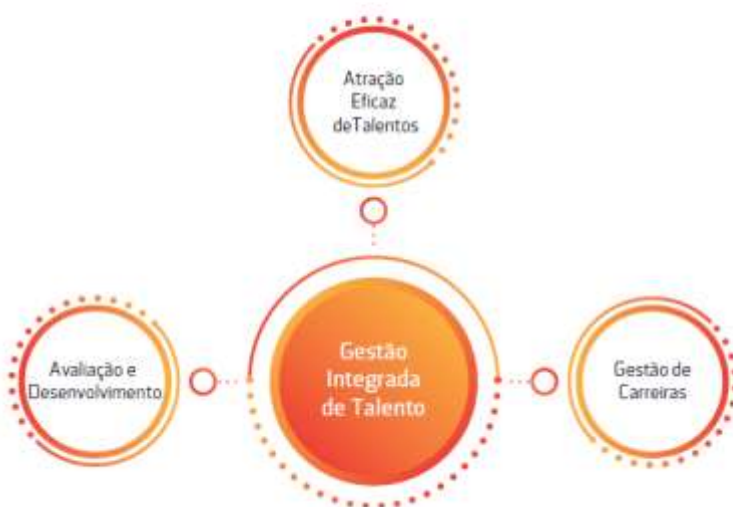




### 3.2.2 Gestão Integrada de Talento

Reconhecendo o desafio que é ser um dos maiores empregadores privados em Portugal e a ambição de sermos capazes de encarar cada um dos nossos colaboradores na sua individualidade, promovemos uma abordagem integrada à gestão de talento, assente em três pilares distintos: (i) atração eficaz de talentos; (ii) avaliação e desenvolvimento e; (iii) gestão de carreiras.

#### Gestão Integrada de Talento





### 3.2.2.1 Atração Eficaz de Talentos

A Sonae vive da heterogeneidade e diversidade de perfis pelo que, gerindo um *portefólio* de negócios diverso e internacional, procuramos formações variadas e valorizamos percursos profissionais e pessoais abrangentes. Desta forma, esforçamo-nos por identificar potenciais talentos e maximizar o seu desenvolvimento pessoal e profissional, tendo dinamizado em 2015 diferentes iniciativas, nomeadamente:

#### Promoção da relação instituição de ensino/mercado de trabalho

- Participámos em **Feiras de Emprego** promovidas pelas Escolas/Universidades e em iniciativas promovidas pelos estudantes/associações de estudantes;
- Dinamizámos **aulas/workshops** sobre temas relevantes na formação e desenvolvimento dos jovens, bem como apoiámos a realização de trabalhos académicos/projetos de investigação;
- Promovemos **visitas de estudo** de alunos à Sonae (Estruturas Centrais e Operações) para um primeiro contacto com o contexto real de trabalho;
- Participámos em **programas de Mentoring** a estudantes de Licenciatura, Mestrado e MBA;
- Fomos parceiros do **Projeto “Bué d’Escolhas”** – projeto integrado no Programa Escolhas –, promovendo iniciativas direcionadas à capacitação e desenvolvimento de crianças/jovens em risco;
- Demos continuidade à **iniciativa “Alliance For Youth”** com o objetivo de, juntamente com outros parceiros, promover o desenvolvimento de competências profissionais, preparando os jovens para a empregabilidade e contribuindo para o combate ao flagelo do desemprego jovem no contexto português e europeu.

#### Programa Contacto

O Programa Contacto, criado em 1986, surge como um programa direcionado a jovens finalistas de licenciatura/mestrado e recém-graduados das melhores universidades, com o objetivo de realizarem um estágio na Sonae e, dependendo do seu desempenho e do potencial demonstrado, integrarem os quadros da empresa.

A captação de potenciais talentos realiza-se através dos “Momentos Contacto” – presença on campus, com o objetivo de dar a conhecer a Sonae e as suas diferentes áreas de negócio e oportunidades – e ainda via Rede Contacto ([www.contactosonae.com](http://www.contactosonae.com)). Nesta plataforma mantemos uma relação próxima com os jovens e potenciamos o seu envolvimento com a empresa e o interesse em participar no Programa. Apenas os estudantes que têm perfil criado na Rede Contacto, poderão estar elegíveis para participação.

A edição de 2015 iniciou-se com o Sonae Future Quest 2015, um concurso de inovação desenvolvido através da Rede Contacto e que desafiou os candidatos a imaginar o futuro da Sonae. Uma vez que o

objetivo é o de valorizar o potencial, e não só os resultados académicos dos candidatos, a seleção foi feita com base na análise dos avatares de talento e na sua imaginação.

*“Ao introduzir inovação e ferramentas disruptivas como os avatares e as redes sociais no seu processo de seleção, a Sonae privilegia jovens talentos que, para além dos conhecimentos adquiridos, se distingam pela sua criatividade, espírito de equipa, capacidade de trabalho e de aprendizagem”*

*Isabel Barros, Head of Talent Management Sonae*

O Assessment Day, um evento que contou com vários desafios e dinâmicas de trabalho em equipa, foi o último teste aos candidatos. No final deste dia, foram selecionados os cerca de 50 jovens talentos que integraram os diferentes negócios da Sonae e que foram acolhidos no Dia Contacto.

O Dia Contacto assumiu-se como um momento de celebração e reconhecimento do investimento e desempenho dos jovens ao longo do Sonae Future Quest. Foi um momento onde os estagiários Contacto tiveram oportunidade de se apresentar à equipa de gestão, incluindo aos co-CEO's – Paulo Azevedo e Ângelo Paupério – e de aprofundar o contacto com os seus mentores e o conhecimento sobre os diferentes negócios da Sonae.

A edição de 2015 do Programa Contacto contou com mais de 1.000 candidaturas de finalistas e recém-graduados a nível nacional e internacional, tendo sido a edição que agregou mais nacionalidades: Portugal, Espanha, Brasil, Polónia, Itália, Ucrânia e Vietname. Outro aspeto a salientar foi o da heterogeneidade de perfis e backgrounds académicos dos jovens, nomeadamente nas áreas de Design de Moda, Gestão, Finanças, Marketing, Matemática, Bioquímica, Engenharia, Ciências da Comunicação, Tecnologias da Informação, Recursos Humanos, Biologia, entre outras.


No total, mais de 4.500 jovens já participaram no Programa Contacto, sendo que algumas centenas destes acabaram por integrar as equipas das Empresas Sonae.

### **3.2.2.2 Avaliação e Desenvolvimento**

O Improving Our People é o modelo de gestão de performance da Sonae, abrangendo todos os colaboradores dos diferentes negócios e geografias nas quais marcamos presença. Alicerçado nos princípios da Meritocracia, Pluralidade e Participação, pretende ser rigoroso nos resultados e frontal no reconhecimento, valorizando a heterogeneidade de percursos e perfis dos colaboradores.

Neste contexto, anualmente as chefias asseguram a entrevista de gestão de desempenho com cada elemento da equipa. Este momento de diálogo e discussão conjunta sobre os resultados do ano anterior, constitui igualmente uma situação privilegiada de partilha de expectativas e de áreas de interesse, definição de objetivos e planos de ação. O envolvimento do colaborador nesta reflexão é fundamental, responsabilizando-o pelo seu desenvolvimento e construção do seu percurso profissional.

Associada ao Improving Our People, a Sonae dispõe desde 2013 de uma ferramenta de gestão de talento direcionada aos colaboradores mais seniores da organização, bem como aos colaboradores com maior potencial de crescimento identificado - Improving Our People GT (Growth Toolkit). Esta ferramenta



contempla duas etapas fundamentais. A primeira etapa, de diagnóstico (multi-rater e self-assessment), pretende promover em cada participante uma clara e holística visão do que são as suas valências positivamente diferenciadoras, bem como das áreas onde tem ainda margem de melhoria. A segunda etapa assenta no desenho de planos de desenvolvimento pessoais e profissionais customizados às necessidades de cada participante. Com um horizonte temporal de implementação de 2 a 3 anos, podem compreender abordagens diversas, desde *executive education*, a *action learning*, passando por *on-the-job experiences* ou por abordagens mais relacionais, como *coaching* ou *mentoring*.

O ano de 2015 pautou-se essencialmente pelo foco no desenho de soluções e na operacionalização dos planos de desenvolvimento antes mencionados, tendo sido neste contexto lançado o Sonae Mentoring Programme, que junta participantes dos dois segmentos antes mencionados em relações de mentoria claramente *win-win* para todas as partes intervenientes.

### **Sonae Management & Leadership Academy**

A Sonae foi, ao longo da sua história, colocando às suas equipas objetivos exigentes em matéria de desenvolvimento de pessoas, incorporando de uma forma inequívoca nas atribuições de cada colaborador a responsabilidade de formar e desenvolver os outros, ao mesmo tempo que apostou na criação de um conjunto de programas e iniciativas estruturadas que visam complementar o projeto de desenvolvimento construído entre o líder e a sua equipa.

Hoje a Sonae orgulha-se de ter construído as condições que permitem potenciar, de acordo com as necessidades dos diferentes segmentos de colaboradores, o desenvolvimento das suas pessoas, desde os níveis mais operacionais aos mais estratégicos da empresa, considerando as diferentes gerações e geografias que caracterizam o seu capital humano.

Simultaneamente, o facto de o Grupo ter atualmente mais de 40 mil colaboradores, faz com que o orgulho seja acompanhado de um forte sentido de responsabilidade no sentido de continuar a promover iniciativas diferenciadas de desenvolvimento das suas pessoas.

Esse desenvolvimento na Sonae é atualmente considerado em dois grandes domínios: competências consideradas transversais/críticas aos vários negócios e geografias e competências específicas das diferentes áreas de negócios que constituem o Grupo.

No primeiro domínio de competências, a Sonae conta com respostas também elas transversais como é o caso da Sonae Management & Leadership Academy que tem como missão potenciar a nossa capacidade de geração de líderes inovadores e empreendedores, capazes de desenvolver e diversificar os nossos negócios, mantendo-os em posições de liderança nos seus segmentos de atividade. A Sonae Management & Leadership Academy está focalizada no desenvolvimento sustentado de competências de gestão e liderança e é composta por uma estrutura segmentada de conteúdos e programas dedicados ao desenvolvimento dos diversos níveis organizacionais. Para o efeito, estabelecemos parcerias com as melhores escolas nacionais e internacionais de gestão e, paralelamente, fomos internamente buscar os nossos melhores “professores”, líderes com inegáveis competências nas áreas de liderança e *coaching*.



Para o target executivo temos apostado numa visão integrada no que concerne à sua formação e desenvolvimento. Vamos além da Executive Education, procurando oferecer programas sustentados em metodologias alternativas como action learning, on-the-job experiences, coaching ou mentoring.

Desenhámos também programas customizados, desafiantes e inovadores, tendo em conta as necessidades de atualização identificadas por e para cada executivo e assumindo como ponto de partida e de chegada para esse mesmo desenvolvimento os vários modelos e políticas que a empresa utiliza na gestão do seu talento.

A Sonae Management & Leadership Academy persegue com afinco a sua missão de contribuir para uma melhor preparação de todos os colaboradores das Empresas Sonae no exercício da gestão e liderança, tendo efetuado um investimento no ano de 2015 de 961.720 euros, totalizando 29.116 horas de formação e envolvendo 1.160 participantes.

### **3.2.2.3 Gestão de Carreiras**

Dispomos na Sonae de um modelo de carreiras cujo objetivo geral consiste em apoiar a gestão do nosso *pipeline* de talento, assegurando o alinhamento entre aquelas que são as prioridades do negócio do ponto de vista de competências e talento e as expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional das nossas pessoas. Concilia, neste sentido, duas abordagens de gestão, uma focalizada nas necessidades de planeamento de recursos humanos e outra mais dirigida ao colaborador enquanto ator do seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal. Para além disto, potencia a nossa capacidade de atração de talento, sublinhando a nossa proposta de valor – *Employment Value Proposition* – no que diz respeito à oportunidade de desenvolvimento e crescimento, pela comunicação de uma visão dos possíveis percursos futuros, bem como de planos de desenvolvimento e progressão a eles associados. Porque valorizamos a diversidade dos perfis e percursos das nossas pessoas, privilegiamos o desenvolvimento pessoal e profissional pela via da mobilidade interna entre áreas, empresas, negócios e geografias.

O ano de 2015 foi focado no desenho de um modelo e processo de mobilidade interna que alicerça, tanto a continuidade, como a transversalidade e polivalência das competências dos nossos colaboradores, tendo sido dados primeiros passos na sua implementação.

### **Diversidade de Género**

No âmbito da *European Round Table of Industrialists* (ERT), a Sonae subscreveu em 2012 a *Women Initiative*, onde se encontra materializada a preocupação relativa à paridade de género através do estabelecimento de *targets* voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade de género, não só para posições em órgãos de gestão e decisão, como também para posições de *senior* e *middle management*.

Na Sonae, entendemos que a presença balanceada de mulheres e homens em lugares de decisão é um fator importante para o equilíbrio da organização. Por isso, criámos um grupo de trabalho dedicado exclusivamente ao estudo, definição de estratégia, intervenção e acompanhamento do género feminino ao longo dos vários níveis de liderança. Esta iniciativa veio reforçar a preocupação e investimento no



desenvolvimento dos nossos talentos femininos, através de uma abordagem promotora da sustentabilidade no que toca à equidade de géneros.

Hoje a representatividade das mulheres nos Conselhos de Administração das empresas Sonae é superior a 30%. No entanto, a preocupação da Sonae não se circunscreve às funções de Administração, abrangendo toda a organização. Presentemente, metade das funções de chefia na empresa é já desempenhada por mulheres.

### **3.3 Ética**

Garantir que toda a nossa atividade se rege pela aplicação fiel dos princípios de ética e confiança definidos é uma preocupação transversal a todo o Grupo Sonae. Com esse objetivo desenvolvemos o Código de Ética e de Conduta Sonae que define o padrão ético pelo qual nos pautamos. De forma a assegurar a sua implementação, cumprimento e acompanhamento foi nomeada pelo Conselho de Administração uma Comissão de Ética.

O Código de Ética e de Conduta é disponibilizado a todos os colaboradores da Sonae.

### **3.4 Inovação & Conhecimento**

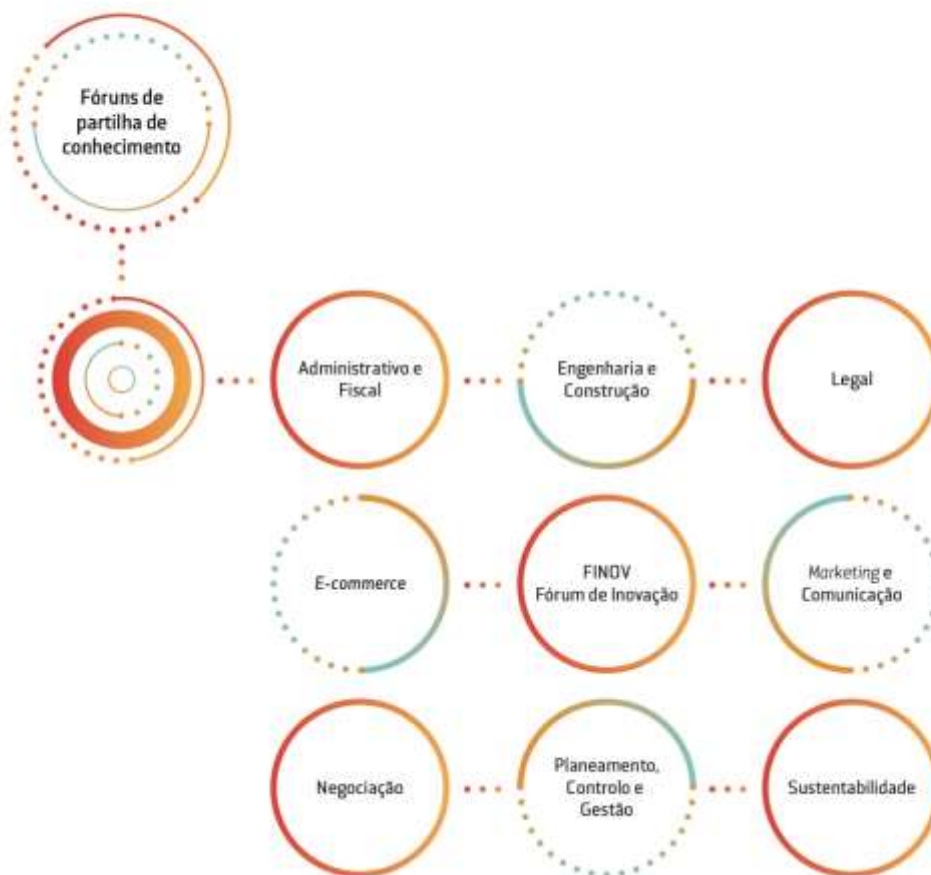
Promover uma cultura de aprendizagem e abertura à mudança, fazendo das nossas empresas ecossistemas de conhecimento e inovação é uma ambição intrínseca a toda a nossa atividade.

A Inovação representa parte integrante da missão e dos valores da Sonae, ajuda-nos a superar, de forma criativa e eficiente, os desafios com que nos deparamos. Acreditando que através do reconhecimento de iniciativas distintivas e únicas promovemos a inovação enquanto catalisador do nosso sucesso, atribuímos com periodicidade anual duas importantes distinções neste âmbito: os Sonae *Innovation Awards* e o *Chairman's Award*.

#### **Fóruns de Partilha de Conhecimento e Grupos Consultivos**

Promovemos, com regularidade, fóruns transversais às várias unidades de negócio destinados à partilha de conhecimento e boas práticas, funcionando como uma ferramenta de discussão crucial para a disseminação do conhecimento entre as diversas empresas Sonae. Dispomos, atualmente, de um conjunto de nove fóruns de partilha de conhecimento como ilustrado na seguinte figura:

### Fóruns de Partilha



Contamos ainda com um total de quatro grupos consultivos que mantêm reuniões periódicas dedicadas à partilha e coordenação de informação (organização de formação interna). Existem, adicionalmente, duas comissões que funcionam como importantes plataformas para a partilha de conhecimento e experiência.

## Grupos e Comissões



### 3.5 Comunidade

Contribuir para a promoção do desenvolvimento e bem-estar das comunidades em que operamos é uma vontade transversal a todo o Grupo Sonae que dá vida a um dos valores intrínsecos da nossa cultura.

Em 2015, o nosso apoio à comunidade abrangeu ações desenvolvidas em Portugal e Espanha, contando com um investimento na ordem dos 8,5 milhões de euros, que permitiu apoiar mais de 1.500 instituições cuja atividade se reparte por um dos seguintes eixos de apoio à comunidade: (i) sensibilização ambiental; (ii) cultura; (iii) educação e empreendedorismo; (iv) saúde e desporto; (v) ciência e inovação; (vi) solidariedade social. Ao longo desta secção do relatório, destacamos algumas ações de apoio à comunidade promovidas pela Sonae durante 2015.

#### 3.5.1 Sonae Activshare

O programa Sonae Activshare tem como objetivo consolidar e agregar todas as ações de Responsabilidade Social e Voluntariado da Sonae.

Acreditamos que o voluntariado permite colocar os nossos colaboradores e equipas em contacto com diferentes realidades, enfrentar novos desafios e abrir horizontes, funcionando, muitas vezes, como um estímulo à criatividade e à inovação, que são valores que fazem parte do ADN da Sonae.

## Comunidade



No âmbito do Activshare, destacamos duas ações internas que espelham os valores que procuramos ver preconizados pelo programa:

### Logística Solidária

No âmbito da comemoração do 25º aniversário do Centro de Distribuição da Maia (CDM) foi lançada a iniciativa Logística Solidária, composta por um conjunto de ações que, com o contributo de todos os colaboradores das empresas Sonae, permitiu impactar de forma positiva a vida dos colaboradores do CDM:

- Um bazar solidário disponibilizou, por um valor simbólico, um conjunto de artigos diversos (roupa, artigos para casa, eletrónica e desporto) a todos os colaboradores do CDM. Os bens foram doados e recolhidos pelos colaboradores das várias empresas Sonae presentes em diferentes locais do país. A iniciativa foi um sucesso e os recursos angariados reverteram a favor das outras ações do programa.
- Um programa de remodelação de uma divisão da habitação de quatro colaboradores do CDM permitiu melhorar o seu bem-estar e das suas famílias. Os vencedores foram escolhidos entre as mais de trinta candidaturas recebidas.
- Um campo de férias de Natal que disponibilizou atividades lúdicas e educativas para vinte crianças, dos seis aos dez anos, filhos dos colaboradores do CDM. Para além de uma equipa pedagógica que dirigiu o campo de férias, as atividades foram dinamizadas por colaboradores voluntários.
- Um Torneio de Futebol promoveu a união entre as equipas da Logística e os colaboradores de outras direções e empresas Sonae, proporcionando um momento desportivo, de convívio e lazer, onde a principal diretriz foi o *fairplay*.



### **Ciudadescuela Muchachos (CEMU)**

Desenvolvemos, em 2015, uma iniciativa inédita que juntou trinta colaboradores das diferentes insígnias Sonae em Espanha, incluindo Sport Zone, Worten e Zippy. Esta iniciativa consistiu na reabilitação de um jardim da Ciudadescuela Muchachos (CEMU), em Madrid, promovendo desta forma o voluntariado, cooperação e integração e reforçando o sentimento de pertença à Sonae. Ao contribuírem ativamente para este projeto, os voluntários da Sonae ajudaram a criar melhores condições de vida para as crianças da CEMU que atravessam uma situação social particularmente difícil.

### **3.5.2 Sonae Art**

A cultura é, assumidamente, uma aposta da nossa responsabilidade corporativa. As iniciativas promovidas neste âmbito procuram promover a criatividade e a inovação, estimular novas tendências e aproximar a sociedade à arte, nomeadamente através de manifestações culturais de relevo que permitam experiências enriquecedoras de desenvolvimento pessoal e coletivo.

### **Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado (MNAC – MC)**

A Sonae e a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) assinaram em 2014, por um período de 5 anos, um protocolo de colaboração, que estabeleceu uma parceria entre as duas entidades através do apoio à programação anual do MNAC-MC e da concretização dos projetos Sonae/MNAC Art Cycles e Prémio Sonae Media Art, visando o apoio à criação, promoção e divulgação da arte contemporânea.

Em 2015, decorreu a primeira edição do Prémio Sonae Media Art, o primeiro e maior prémio nacional na área dos novos *media*. Foram recebidas 179 candidaturas. Das 129 candidaturas validadas foram selecionados os 5 finalistas, que receberam uma bolsa de 5.000 euros para a criação de uma obra inédita que esteve exposta no MNAC-MC, de novembro de 2015 a janeiro de 2016. Ao vencedor foi atribuído um prémio de 40.000 euros.

### **Fundação de Serralves**

Desde da sua criação, em 1989, que a Sonae integra o conselho de fundadores de Serralves. Para além do apoio mecenático a Sonae e a Fundação de Serralves renovaram e reforçaram a sua cooperação no domínio da arte contemporânea e desenvolvem, desde 2011, um ambicioso projeto denominado de Projeto Sonae|Serralves. Um programa bienal de encomenda a artistas plásticos de obras de exterior em torno da relação entre a arte, arquitetura e paisagem. A 4ª edição (2015-2016) vai dar a conhecer pela primeira vez ao público nacional, entre junho e dezembro de 2016, Haegue Yang uma artista sul-coreana de grande reconhecimento internacional.

### **Casa da Música**

A Sonae tem promovido, ao longo dos últimos anos, a cultura, a criatividade e a inovação musical através do seu estatuto de mecenas da Casa da Música. Em 2015:

- fomos mecenas da Orquestra Sinfónica do Porto Casa da Música;
- apoiámos com o Continente a Sinfónica ao Domingo;

- através da Worten suportámos a internacionalização da Orquestra pelo segundo ano consecutivo;
- a Sonae Sierra foi Patrono do Maestro Titular do Remix Ensemble.

### 3.5.3 Educação e Empreendedorismo

Em 2015, continuámos a alocar esforços no desenvolvimento de projetos na área da educação com vista a um impacto positivo, a médio e longo-prazo, do nosso investimento na comunidade.

#### **Parceria com Agrupamento de Escolas do Cerco - Projeto Porto de Futuro**

A Sonae é parceira do Agrupamento de Escolas do Cerco no âmbito do projeto Porto de Futuro, pelo que ao longo dos últimos anos tem apoiado e dinamizado diversas iniciativas junto da comunidade escolar. No ano letivo 2014/2015 o foco de atuação foi a implementação de um programa centrado na promoção do sucesso académico dos alunos do 3º ciclo, sob a coordenação da Associação de Empresários pela Inclusão Social (EPIS) – a Rede de Mediadores para o Sucesso Escolar.

O projeto inclui na sua metodologia um sistema de sinalização de jovens com fatores de risco em termos de sucesso escolar e um portfólio de métodos de capacitação, alguns universais e outros dirigidos para cada perfil de risco, que possibilitam a construção de planos individuais de acompanhamento em proximidade e em continuidade dos alunos com maior probabilidade de abandono escolar precoce.

Complementarmente, foram ainda dinamizadas outras ações junto dos alunos, professores e encarregados de educação: realização de *workshops*, promoção de visitas de estudo, premiação dos alunos com melhor desempenho, desenvolvimento e publicação da *newsletter* do agrupamento, entre outros.

#### **Junior Achievement Portugal**

Em 2015, a Sonae manteve a parceria com a *Junior Achievement* Portugal (JAP) através da qual se dinamizam nas escolas programas que desenvolvem nos jovens o seu espírito empreendedor, enriquecem a sua visão e compreensão da sociedade e do mundo dos negócios. Nos últimos três anos, registámos um aumento de 15% no número de voluntários Sonae presentes nas iniciativas promovidas pela JAP, contando em 2015 com um total de 150 voluntários.

### Junior Achievement Portugal



### Junior Achievement Espanha

Aprofundámos o nosso espectro de atuação no âmbito da parceria estabelecida no ano passado com a Junior Achievement Espanha (JAE). Desta forma, participámos com 12 voluntários em 7 programas distintos divididos por três pilares educativos: (i) “Nuestra Comunidad” – 3 programas; (ii) “Nuestra Ciudad” – 1 programa e; (iii) “Ética en Acción” – 3 programas. Adicionalmente, os voluntários Sonae tiveram ainda a oportunidade de participar no programa de orientação académica e profissional “Socios por un Día”.

### Junior Achievement Espanha





### **Ação 1 – Plano de Ação 2020 do BCSD Portugal**

No âmbito da Ação 2020 do BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, a Sonae foi líder de projeto da Ação 1 cujo objetivo é adequar perfis de competências requeridos pelas empresas e a formação escolar.

Esta ação procurou apurar as competências críticas para o desenvolvimento do capital humano até 2020, contribuindo para o alinhamento de competências entre o mercado de trabalho e as escolas e universidades. Considerando este propósito, a Ação 1 deu prioridade a três atividades durante o ano de 2015:

- Diagnosticar as necessidades de competências nas empresas até 2020, através de um questionário;
- Comunicar às gerações mais novas, de forma apelativa, as oportunidades no mercado de trabalho;
- Envolver *stakeholders* críticos para promover novas abordagens entre empresas e escolas.

#### **3.5.4 Solidariedade Social**

##### **Programa Somos Sonae**

O Somos Sonae é um programa de responsabilidade social da Sonae que tem como objetivo disponibilizar apoio a colaboradores que se encontrem em situação de carência e vulnerabilidade, suportado no projeto Portugal +Feliz da Cruz Vermelha Portuguesa. Contando com a ajuda de uma equipa especializada e multidisciplinar, o plano de apoio é desenhado em função da situação específica de cada colaborador. Neste sentido, o tipo de ajuda disponibilizada é muito diversa, podendo contemplar aconselhamento jurídico, aconselhamento financeiro, apoio em relação à gestão da economia familiar, apoio em questões de saúde, bens e serviços de primeira necessidade, entre outras que se considerem necessárias e apropriadas. Em 2015, o investimento global neste programa foi na ordem dos 230.000 euros, tendo sido apoiadas 554 pessoas – 193 colaboradores e respetivos agregados familiares (144 adultos e 217 crianças).

Nota: Os restantes projetos e iniciativas desenvolvidas no âmbito do Apoio à Comunidade ao nível da área de retalho encontram-se descritos na secção “Multiplicação da Partilha e Promoção do Bem-Estar Social” do capítulo “*Better Purpose*”.



## 4) Sustentabilidade

### Mensagem do CCCO da Sonae

A Inovação e a Responsabilidade Social são pilares centrais da cultura Sonae, que assume o compromisso de melhorar a vida das pessoas e das comunidades onde se insere. É um compromisso diário que se revela na atividade dos nossos negócios e no envolvimento das nossas pessoas.

O investimento em Inovação, que em 2015 rondou os 110 milhões de euros, permite que os nossos negócios sejam motores de desenvolvimento nos diferentes setores onde atuam, com benefícios diretos para os nossos clientes.

No que diz respeito ao apoio à comunidade, em 2015, retribuímos 8,5 milhões de euros, impactando cerca de 1.500 instituições e organizações, num total de 4.400 horas das nossas pessoas dedicadas ao voluntariado.

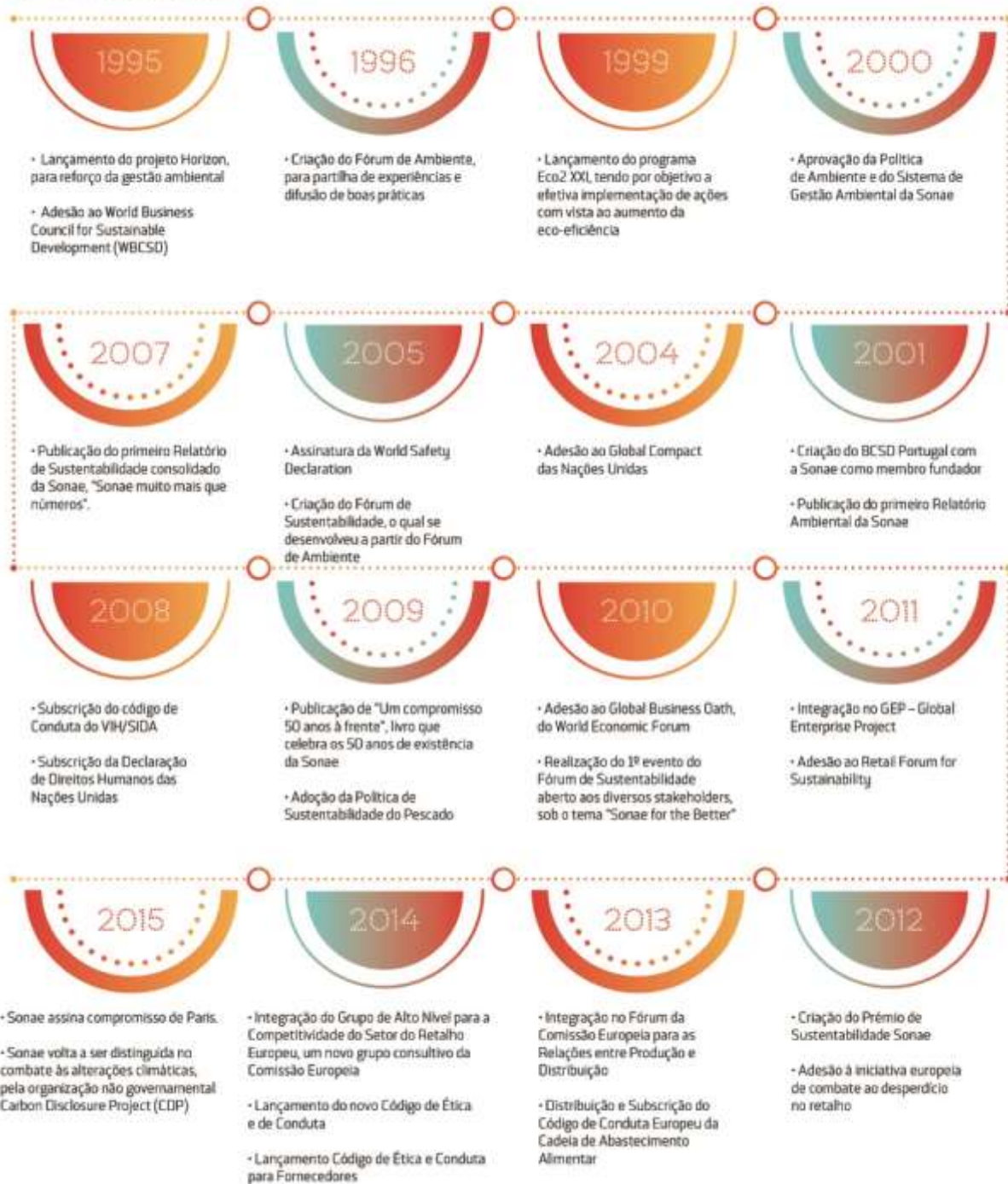
Prosseguimos igualmente a aposta no desenvolvimento das nossas pessoas, através de uma abordagem integrada à gestão de talento, garantindo uma atração, desenvolvimento e retenção eficaz dos melhores talentos. Ao longo do ano, investimos 1,3M de horas de formação.

Acreditamos, assim, que o facto de estarmos presentes em diversos setores de atividade nos permite maximizar a nossa capacidade de crescimento e criação de valor através dos nossos recursos financeiros e humanos, assim como explorar as inúmeras oportunidades que cada um dos negócios nos oferece para a criação de uma sociedade mais sustentável.

Luís Filipe Reis

## 4.1 Marcos de Sustentabilidade

### Marcos de Sustentabilidade



## 4.2 Gestão da Sustentabilidade

### Fórum de Sustentabilidade

O Fórum de Sustentabilidade é transversal a todas as Empresas Sonae e tem como principal objetivo promover a partilha de experiências e *know-how* em matéria de sustentabilidade entre as várias Empresas Sonae.

É composto por membros das diversas Empresas Sonae e é coordenado por um *sponsor*, um presidente e um secretário, abordando temas como fiscalidade verde, desperdício alimentar, apoio à comunidade, gestão e relacionamento com fornecedores, entre outros. Através desta partilha de experiências, competências e informações, é incentivada a implementação e difusão de medidas que visam a adoção de práticas mais sustentáveis definidas ao nível de cada área de negócio.

### Prémio de Sustentabilidade

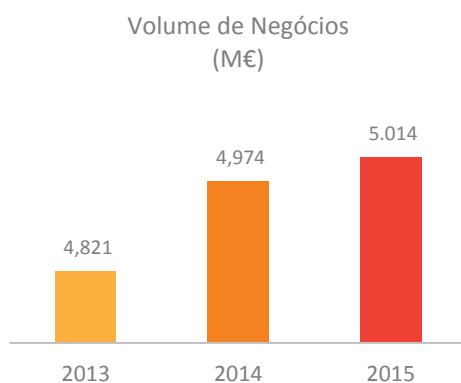
O Prémio de Sustentabilidade Sonae visa laurear um determinado programa, projeto ou iniciativa dentro da empresa que tenha sido desenvolvido por um grupo de trabalho constituído por membros de áreas de negócio distintas.

Nota: O Prémio de Sustentabilidade é uma iniciativa tomada ao nível da Efanor, principal acionista da Sonae, incluindo assim as empresas Sonae Capital e a Sonae Indústria.

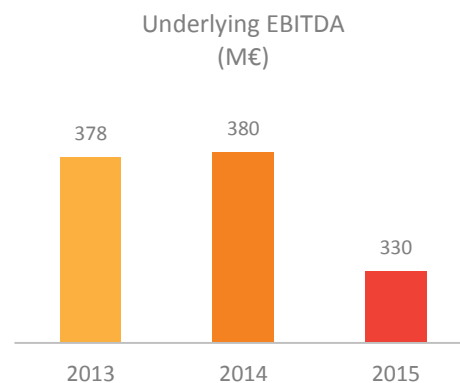
## 4.3 Números de Sustentabilidade

### Indicadores Económicos

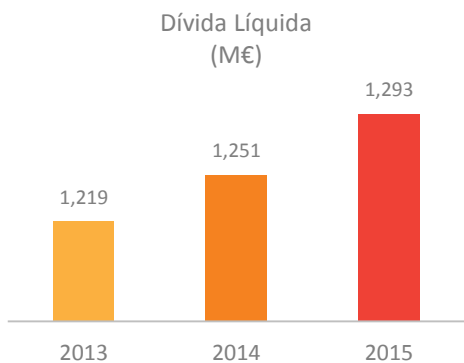
**Volume de negócios: +0,8% face a 2014**



**Underlying EBITDA: -13,0% face a 2014**

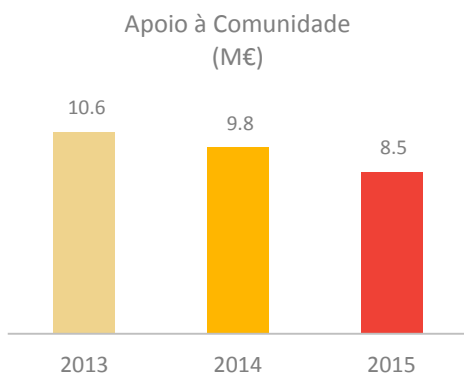


**Dívida Líquida:** +3,4% face a 2014

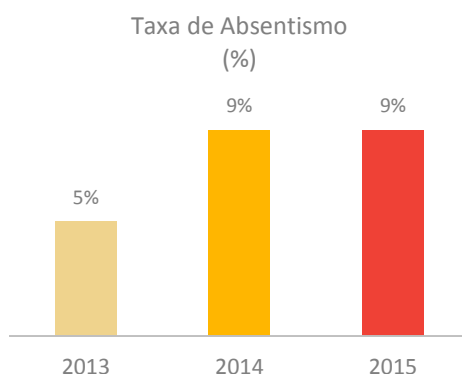


**Indicadores Sociais**

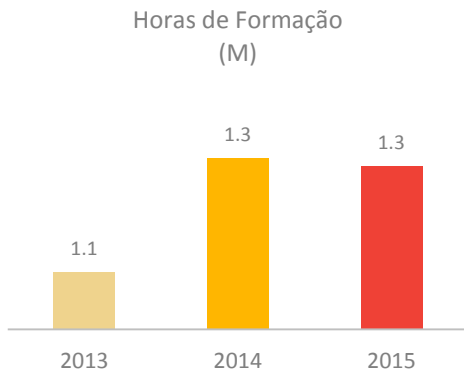
**Apoio à Comunidade:** -13,3% face a 2014



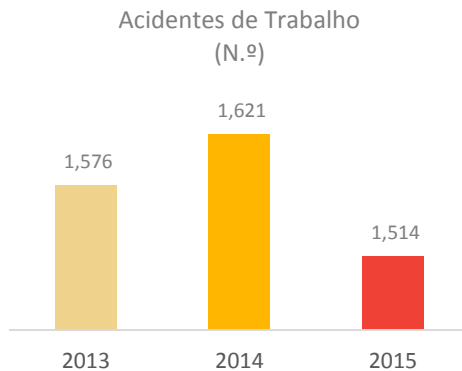
**Absentismo:** Sem alteração face a 2014



**Horas de Formação:** -1,1% que em 2014



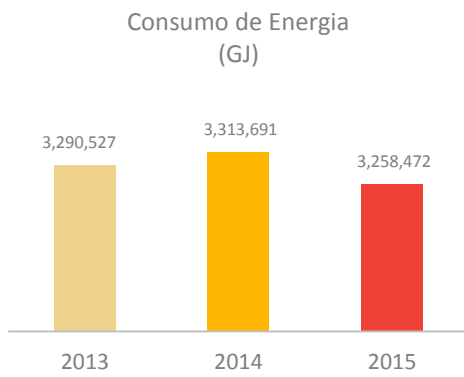
**Acidentes de Trabalho:** -6,6% face a 2014



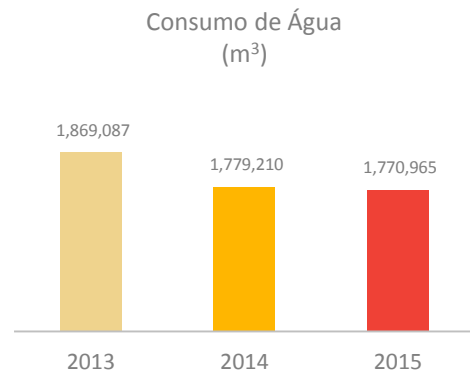


## Indicadores Ambientais

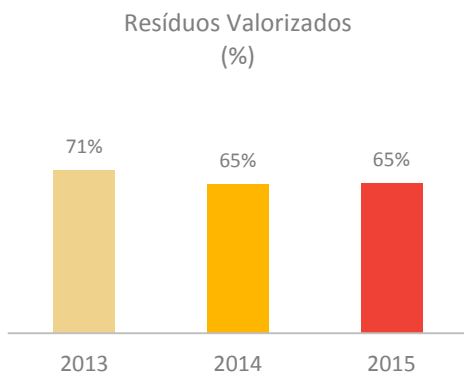
**Consumo de Energia:** -1,7% que em 2014



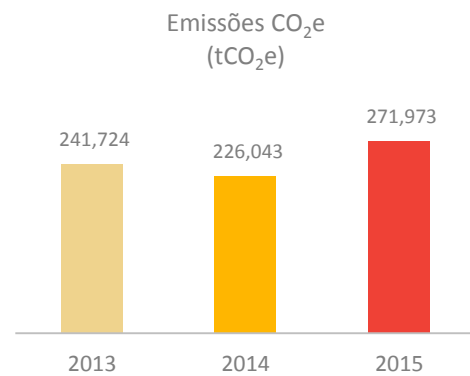
**Consumo de Água:** -0,5% que em 2014



**Taxa de Valorização de Resíduos:** +0,3% que em 2014



**Emissões CO<sub>2</sub>e:** +20,3% que em 2014



## 5) Prémios e Reconhecimentos Externos



Carbon Disclosure Project distingue, pelo 3º ano consecutivo, o compromisso ambiental da Sonae nos índices de Desempenho Ambiental e de Leadership (CDLI) que evidenciam o desempenho ambiental e a qualidade da informação publicada.

### Sonae (nível corporativo)

Prémio Nacional de Museologia na categoria de Mecenato no âmbito da parceria com o MNAC – Museu do Chiado.



A equipa de Relações Laborais da Sonae foi reconhecida como a melhor equipa ao nível internacional na categoria de Employment nos ILO European Counsel Awards 2015.

### Sonae MC

O Estudo Marcas de Confiança 2015 – Seleções da Reader's Digest reconheceu o Continente como Marca de Confiança pelo 13º ano consecutivo na categoria de hiper/supermercados. O Continente foi ainda distinguido como Marca de Confiança Ambiente 2015 nesta mesma categoria. Pelo 2º ano, a Well's foi distinguida na categoria de lojas de parafarmácia.



O projeto Missão Sorriso/Missão Continente foi galardoado nos Retail Awards HS 2015 com o prémio na categoria de melhor campanha de responsabilidade social e corporativa no retalho alimentar.

Nos prémios Escolha do Consumidor 2015, promovidos pela *Consumer Choice*, a Sonae MC obteve as seguintes distinções:

- Yämmi, na categoria *Robots* de Cozinha;
- Continente, nas categorias Hiper e Supermercados e Melhor Marca de Distribuição;
- Continente *Magazine*, na categoria Revista de Culinária;
- Meu Super, na categoria Supermercados em *Franchising*;
- Well's, na categoria Lojas de Saúde e Bem-Estar.





Os seguintes produtos Continente foram galardoados nos prémios internacionais Vertex Awards na categoria de design de embalagem:

- Continente Carne 100% Nacional (medalha de ouro);
- Batatas Continente (medalha de prata);
- Presuntos Sabores de Portugal – Continente (medalha de Bronze).

As Batatas Continente foram laureadas com a medalha de Prata na categoria de *design* de embalagem nos prémios internacionais *Pentawards* 2015.



### Sonae SR



O Estudo Marcas de Confiança 2015 – Seleções da Reader's Digest reconheceu a, Sport Zone (2º ano consecutivo – categoria de lojas de desporto e moda desportiva), Worten (6º ano consecutivo – categoria de cadeias e lojas de distribuição de retalho não alimentar) e Zippy (3º ano consecutivo – categoria de lojas de roupa infantil e puericultura) como Marca de Confiança.

O projeto Código Dá Vinte, desenvolvido pela Worten, arrecadou o prémio *Retail Award* do Jornal HiperSuper na categoria Campanha de Responsabilidade Social e Corporativa e a medalha de Bronze na categoria Responsabilidade Social dos Prémios à Eficácia.



As marcas Sport Zone, Worten e Zippy foram galardoadas com o prémio Escolha do Consumidor 2015, promovido pela *Consumer Choice*.

A Zippy foi reconhecida na 24ª edição dos Prémios Masters da Distribuição, promovidos pela revista Distribuição Hoje, na categoria Responsabilidade Social devido ao projeto solidário "*Love in a Box*".



A Ação "Quilos de Ajuda", desenvolvida no âmbito do projeto Equipa Worten Equipa, foi distinguida com uma Menção Honrosa na 7ª edição dos *Green Project Awards*.



A Worten foi reconhecida relativamente à Gestão de Força de Vendas pelo *Kaizen Institute* e pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), na categoria “Excelência na Qualidade”.



### Sonae Sierra



O Norte *Shopping* foi galardoado com a distinção de Melhor Centro Comercial na categoria de Relação Qualidade-Preço nos prémios *Best Buy Award Portugal*.

A Sonae Sierra foi distinguida nos *Forbes Green Awards* pela estratégia ambiental desenvolvida nos centros comerciais em desenvolvimento e operação *ParkLake* e *River Plaza Mall, Roménia*.

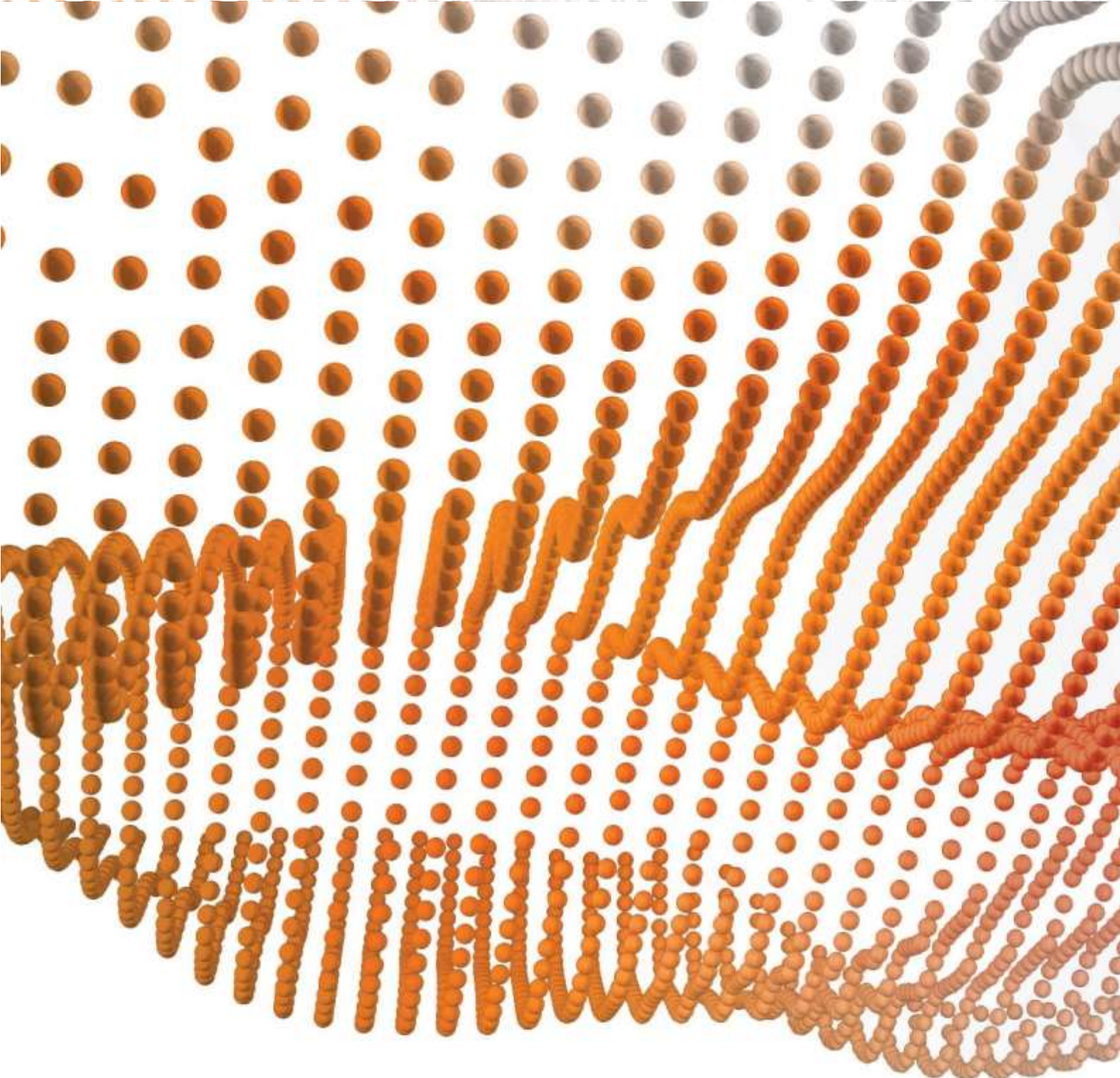


Os centros comerciais *Freccia Rossa* e *Le Terazze*, em Itália, foram laureados nos *CNCC Italy Awards* com um Certificado de Mérito na categoria de *Cause-Related Marketing*.

A Sonae Sierra foi reconhecida em 2015 pelo GRESB – *Global Real Estate Sustainability Benchmark* com as seguintes distinções:

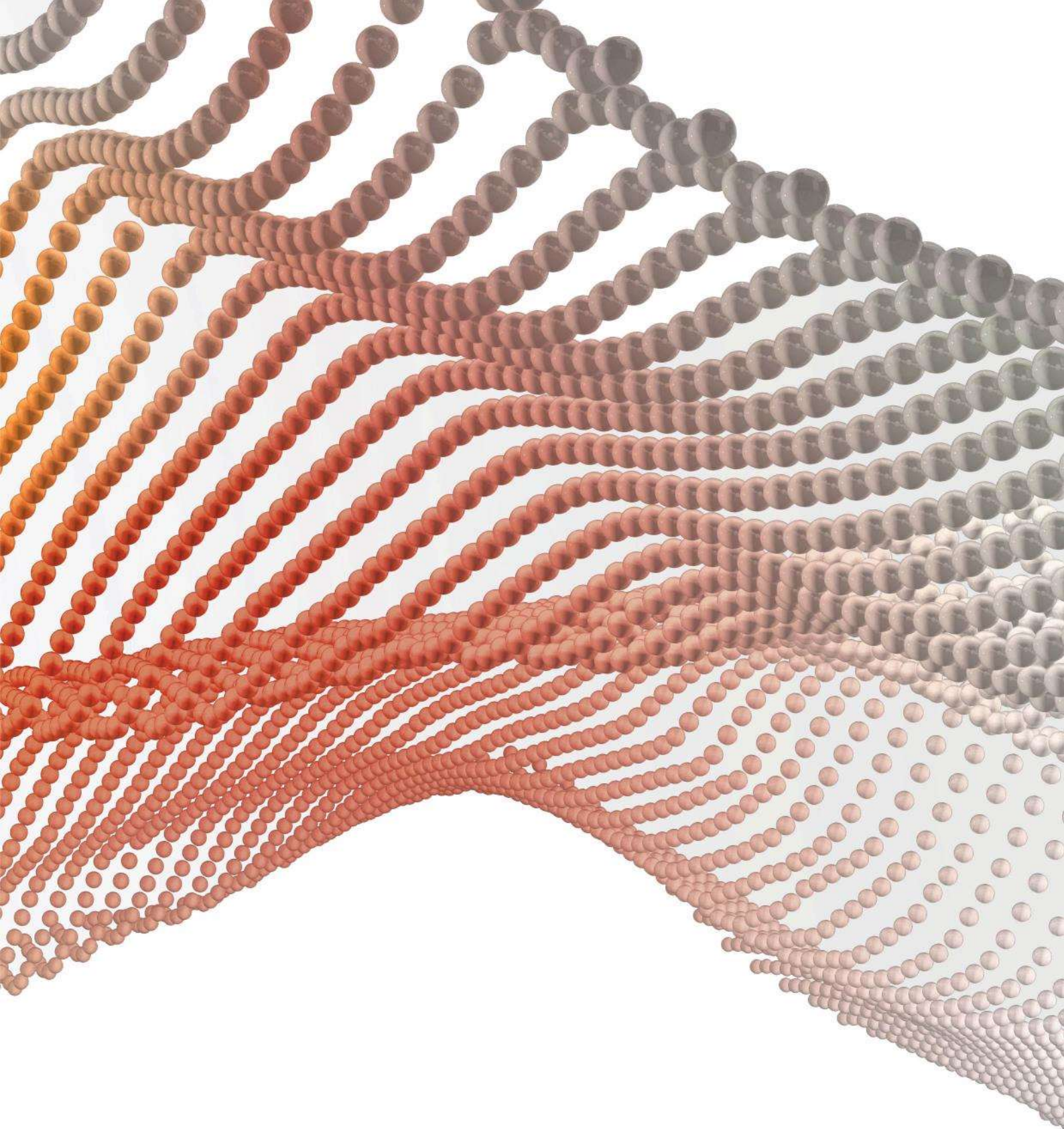
- 2º lugar no setor do retalho a nível Europeu (empresas não-cotadas)
- 7º lugar no *ranking* do retalho a nível global
- 12º lugar entre as empresas europeias considerando a totalidade dos sub-setores de atividade





.....● A SUSTENTABILIDADE  
NO RETALHO

**SONAE**  
IMPROVING LIFE





### 3. A Sustentabilidade no Retalho

#### **Mensagem do CEO da Sonae MC**

O ano de 2015 trouxe grandes desafios para a Sonae MC, no entanto, fomos sempre capazes de estar ao lado dos nossos clientes e renovar a relação de confiança que têm connosco.

Conscientes de que existe uma nova geração de consumidores, com novos hábitos e estilos de vida, continuamos empenhados no acompanhamento e dinamização das atividades dos nossos produtores, de forma a garantirmos que todos os dias chegam às nossas lojas os melhores e mais frescos produtos do mercado, ao melhor preço.

Ainda no que diz respeito à aposta na produção nacional, em 2015 levamos este desafio para outras vertentes, ao realocarmos por exemplo toda a produção da Yämmi para território português, formando e capacitando parceiros e fornecedores nacionais.

O ano ficou também marcado pelo lançamento da Missão Continente, que alargou o seu âmbito de intervenção a outras áreas para além da responsabilidade social, nomeadamente atividades de cariz social, comunitário e ambiental, desenvolvidas na Sonae MC.

O setor do Retalho tem vindo a revelar-se cada vez mais desafiante para as empresas que nele atuam e a Sonae MC não está, naturalmente, imune a esse contexto. No entanto, o compromisso de sustentabilidade que assumimos mantém-se inabalável e teremos sempre como prioridade a melhoria da qualidade de vida dos nossos clientes e das comunidades onde estão presentes.

Luís Moutinho

### **Mensagem do CEO da Sonae SR**

A sustentabilidade das operações da Sonae SR é crítica para podermos garantir o sucesso da internacionalização dos nossos negócios. Sendo esta uma alavanca chave do nosso crescimento, torna-se essencial que sejamos capazes de garantir um maior nível de confiança e transparência em toda a cadeia de valor, de forma a assegurar que os nossos clientes, estejam onde estiverem, recebem os nossos produtos sempre com a garantia de máxima qualidade.

Por assim ser, ao longo do ano reforçámos os processos de certificação, auditorias e inspeções dos nossos fornecedores, tendo auditado mais de 120 fornecedores de produtos de eletrónica.

Em 2015, mantivemos o nosso apoio à comunidade, dando continuidade às ações de responsabilidade social das nossas marcas, nomeadamente, 'Love in a Box', da Zippy, 'Equipa Worten Equipa' e 'Código Dá Vinte', da Worten, e 'Running Experience', da Sport Zone.

Acreditamos que, ao assumirmos uma postura responsável perante a sociedade, estaremos a criar as condições certas para podermos alcançar importantes vantagens estratégicas e, conseqüentemente, melhores posições nos mercados onde operamos, potenciando, assim, o crescimento dos nossos negócios.

Miguel Mota Freitas

## Tendências no setor do retalho

De acordo com a *RobecoSAM*<sup>3</sup>, existem atualmente 9 temas específicos com maior relevância para as empresas do setor do retalho. Estes temas estão alinhados com os 3 pilares da sustentabilidade (Económico, Ambiental e Social), tal como ilustrado na figura abaixo:



A Sonae procura endereçar estes temas na sua Estratégia de Sustentabilidade (ver capítulo “Estratégia de Sustentabilidade para o Retalho - Triénio 2013-2015”).

O setor do retalho é caracterizado pelo seu elevado grau de dinamismo e volatilidade, ligado principalmente ao crescente nível de exigência dos consumidores. O forte investimento no alinhamento da nossa oferta com as necessidades dos consumidores e constante inovação nos processos e produtos potenciam a nossa evolução para uma organização mais sustentável e com maior capacidade para responder às mais recentes tendências do setor, nomeadamente no que diz respeito às alterações do perfil do consumidor típico. Considerando estas tendências, destacamos três temas que são especialmente relevantes para a Sonae: (i) adequação às necessidades e perfil do consumidor; (ii) cadeia de abastecimento e; (iii) inovação.

### 1) Adequação às necessidades e perfil do consumidor

Dispomos de uma oferta variada e completa de produtos adaptados às necessidades dos nossos clientes, incluindo produtos de marca própria que, devido a aspetos como a qualidade e o preço competitivo, têm

<sup>3</sup> RobecoSAM *Industry Profiles - Retailing*, 2015

vindo a ser cada vez mais uma escolha evidente por parte dos consumidores. As mais recentes tendências do setor incluem, entre outros, os seguintes aspectos relativamente às preferências dos consumidores:

#### Adequação às Necessidades do Consumidor



**a) Procura por informação mais detalhada sobre os produtos, nomeadamente as suas características nutricionais e a sua proveniência/origem**

Devido à atual facilidade no acesso à informação, os consumidores atribuem cada vez mais importância à informação disponível de forma imediata sobre os produtos que adquirem, principalmente à que consta na rotulagem dos mesmos. Para endereçar este aspeto, esforçamo-nos por aumentar a quantidade e qualidade de informação fornecida aos consumidores e apresentada nos rótulos dos produtos (ex: origem inscrita nas etiquetas dos produtos têxteis e semáforo nutricional nos rótulos dos produtos alimentares).

**b) Crescente preocupação com a saúde e bem-estar, motivando o consumo de produtos mais saudáveis e que promovam o bem-estar e um estilo de vida saudável**

Assistimos atualmente a um crescimento da preocupação com a saúde e bem-estar, havendo uma clara tendência para os consumidores valorizarem e privilegiarem produtos que sejam condizentes com um estilo de vida saudável. Preocupamo-nos em assegurar que incluímos na nossa oferta uma diversidade de produtos com características nutricionais direcionadas a estilos de vida saudáveis e promoção do bem-estar (ex: gama de frutos secos Continente Bem-Estar). Adicionalmente, apoiamos e desenvolvemos variadas iniciativas neste âmbito (ex: Movimento Hiper Saudável).

**c) Preferência por um consumo mais sustentável, dando primazia a produtos com um impacto ambiental reduzido**

Os consumidores estão, hoje em dia, mais consciencializados e sensíveis em relação ao impacto e à responsabilidade para com o meio ambiente. Promovemos a adoção de práticas mais sustentáveis e eficientes como a redução dos consumos energéticos ou a otimização do desenho e materiais utilizados nas embalagens primárias e de transporte, principalmente nos produtos de marca própria, procurando zelar pelo bem-estar do nosso planeta. Em 2015, modificámos as embalagens de venda ao cliente de determinadas referências de produtos como cápsulas de café, iogurtes e pizzas com vista à redução dos materiais utilizados nas mesmas.

## 2) Gestão da Cadeia de Abastecimento

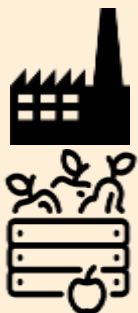
As empresas de retalho enfrentam, atualmente, um conjunto de desafios relacionados com a gestão da sua cadeia de abastecimento, nomeadamente em termos de margens de lucro, eficiência operacional, capacidade de resposta às exigências dos consumidores, *compliance* regulatório, níveis de qualidade e comercialização de produtos através de distribuição multicanal. Na Sonae atribuímos um elevado grau de importância à otimização da nossa cadeia de abastecimento, principalmente no que diz respeito à relação com os nossos diversos fornecedores e ao alinhamento entre a gestão da cadeia de abastecimento e a estratégia de sustentabilidade da organização.

### Cadeia de Abastecimento

Cadeia de Abastecimento







### Produtos

- O Clube de Produtores Continente em 2015:
  - 217 milhões de euros em compras;
  - 136 mil toneladas em compras;
  - 234 membros;
  - Cerca de 4.000 produtores individuais.



### Fornecedores

- 39% são fornecedores nacionais;
- 51% de fornecedores auditados segundo critérios financeiros, ambientais, sociais e laborais;
- 947 fornecedores auditados em 2015.



### Distribuição e Logística

- 7 entrepostos logísticos;
- 35.760.348 Km percorridos pela frota contratada para o transporte de mercadorias.



### Vendas – Lojas e Online

- 1.361 lojas em 2015, mais 4% face a 2014;
- 114.447 utilizadores do Continente *On-line*;
- 442.190 entregas ao domicílio.



### Relação com o cliente

- 4.831.818 – clientes que beneficiaram de descontos em cartão/talão;
- 344 milhões de euros – montante total de descontos em cartão/talão;
- 8 – número de *workshops* temáticos para clientes realizados no âmbito do Movimento Hipersaudável em 2015;
- 113.000 – número de reclamações e sugestões de clientes que foram analisadas em 2015;
- Criação do Cartão Universo.



## A Montante: Produtos e Fornecedores

Com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e transparência da cadeia de abastecimento, estabelecemos relações de elevada proximidade com os nossos produtores e fornecedores.

## A Jusante: Distribuição, Logística e Vendas

Focamo-nos em melhorar continuamente a eficiência da nossa rede de distribuição e estruturas logísticas, bem como em assegurar uma experiência customizada e adaptada aos nossos clientes em todos os pontos de venda (lojas e *online*) e de entrega (entregas ao domicílio e em pontos de comutação).

## A Relação com o Cliente

Alocamos um elevado esforço na promoção de um relacionamento próximo com o cliente, procurando atender às suas necessidades e expectativas. Preocupamo-nos em disponibilizar uma oferta adequada e direcionada para as preferências dos consumidores, suportando-nos no conhecimento que possuímos sobre os hábitos de consumo dos mesmos, e em proporcionar-lhes um conjunto de benefícios, nomeadamente através de cartões e talões de desconto ou do recém-lançado Cartão Universo (para mais detalhes sobre este cartão, ver a secção “Multiplicação da Partilha e Promoção do Bem-Estar Social - Proximidade e benefícios para os nossos clientes” no capítulo “Better Purpose”).

## 3) A Inovação no Retalho

Consideramos a Inovação como um meio crucial para a construção de uma organização mais sustentável e para o fomento do envolvimento, participação, criatividade e capacidade dos nossos colaboradores.

### 3.1 Gestão da Inovação

Contamos com uma área funcional dedicada a uma missão e visão especificamente orientadas ao crescimento da Sonae através da Inovação.

**Visão:** A Sonae é uma empresa aberta ao mundo em constante descoberta de novas formas de satisfazer e surpreender os consumidores

**Missão:** Facilitar a criação de valor através da geração e experimentação de novas ideias e soluções, suportadas na relação com colaboradores e parceiros

Esta unidade integra e coordena um Comité de Inovação – um grupo alargado responsável pela dinamização da prática da Inovação nas empresas de retalho da Sonae e pelo fomento da participação de todos os colaboradores nas atividades relacionadas, sendo composto por um diversificado conjunto de representantes de áreas de negócio e de suporte.

### 3.2 Reconhecer e promover uma cultura de Inovação com dimensão internacional

A Sonae adota e desenvolve uma abordagem de *open innovation*, onde procura envolver, não só o público interno, mas também faculdades, laboratórios de investigação, unidades de transferência de

tecnologia, fornecedores, clientes, outros retalhistas e *startups* nas iniciativas de promoção da inovação. Atualmente, os negócios da área de retalho da Sonae contam com mais de 160 parcerias para a inovação em todo o mundo, envolvendo universidades, institutos e empresas de 29 países localizados em 4 continentes distintos, sendo 110 destes parceiros europeus.

Desenvolvemos, anualmente, o Livro de Inovação no Retalho, contendo as melhores iniciativas que a Sonae promove neste âmbito. Este livro conta atualmente com 6 edições e é distribuído a mais de 670 pessoas dispersas por mais de 18 países e 3 continentes.

### 3.3 Eventos e Iniciativas

No ano de 2015, desenvolvemos diversos eventos e iniciativas no âmbito da temática da Inovação, destacando os seguintes:

**BizShare** – Durante 2015, foram realizadas duas edições deste evento dedicado à partilha de informação e conhecimento entre 155 colaboradores de diferentes áreas de negócio da Sonae.

**Creative Problem Solving (CPS)** – Estas sessões, focadas na geração de ideias, contaram com o envolvimento de 235 participantes.

**Study Tours** – Em 2015 foram realizadas diversas iniciativas que buscam a observação de melhores práticas no retalho e outros espaços relacionados com o setor, dentre as quais destacamos a visita guiada ao Reino Unido onde uma delegação da Sonae teve a oportunidade de realizar uma visita guiada a 10 especialistas de retalho.

**Strategic workshops** – Os *workshops* estratégicos realizados durante 2015 e que utilizaram metodologias como o design thinking, contaram com o envolvimento de 295 participantes no total.

**Exchange Experience** – Em 2015 lançamos a primeira edição do Exchange Experience, onde em parceria com o retalhista austríaco SPAR, promovemos o staff Exchange e a partilha de experiências nas operações do retalho alimentar.

**Crowdsourcing** – Lançamos o StartApp, um concurso direcionado para estudantes universitários em modelo de crowdsourcing que envolveu cerca de 500 participantes divididos em 250 equipas que desenvolveram 91 mockups e 50 protótipos em diferentes plataformas, mobilizando ainda 30 mil pessoas que votaram nos melhores protótipos

**Sonae Innovation Awards** – Premiámos as equipas que desenvolvem os melhores projetos de inovação no retalho da Sonae. Em 2015, seleccionámos 4 vencedores e 3 menções honrosas, entre quase uma centena de projetos.

#### ShineOn

- Em 2015, contou com a participação de mais de 100 colaboradores que geraram mais de 190 ideias.
- Este evento já permitiu a geração de 1.110 ideias desde 2013.
- 9 projetos em implementação em Portugal e Espanha.

## 4) Estratégia de Sustentabilidade para o Retalho (Triénio 2013-2015)

A nossa estratégia de sustentabilidade para o período compreendido entre 2013 e 2015, *Our Way to a Sustainable Life*, caracterizou-se por um conjunto de compromissos, eixos de atuação e iniciativas desenvolvidas com o objetivo de endereçar seis áreas prioritárias organizadas em três eixos de atuação principais, nomeadamente:



Esta estratégia suporta o desenvolvimento sustentável da nossa atividade, estando totalmente alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, representa o principal guia para a definição de metas específicas e o desenvolvimento de iniciativas direcionadas para assegurar o cumprimento dos compromissos a que nos propusemos para o triénio 2013-2015.

### **Better Purpose – Compromissos**

- Promover a adoção de estilos de vida saudáveis e manter informados os clientes Sonae, assegurando-lhes os esclarecimentos necessários para que efetuem escolhas nutricionalmente equilibradas e responsáveis.
- Apostar na promoção do bem-estar social das comunidades onde a Sonae marca presença, contribuindo para o fortalecimento da cidadania e coesão social.

<b>Eixos Estratégicos</b>	<b>A que temas materiais dão resposta?</b>
<b>Oferta responsável e escolha informada</b>	Nutrição Saúde pública
<b>Responsabilidade nos produtos de marca própria</b>	Conformidade / Qualidade dos Produtos Adaptação e inovação do produto Saúde pública
<b>Contributo para a Sustentabilidade do Pescado</b>	Preservação de recursos naturais Ética no fornecimento
<b>Multiplicação da partilha e promoção do bem-estar social</b>	Combate ao desperdício alimentar Estilos de vida saudáveis Apoio às comunidades locais

### Better Planet – Compromissos

- Focar na melhoria constante para um desempenho ambiental de excelência, constituindo, não apenas um fator de diferenciação, mas também uma condição fundamental para o desenvolvimento sustentável dos negócios da Sonae.

Eixos Estratégicos	A que temas materiais dão resposta?
Gestão eficiente do desempenho ambiental	Água, energia e emissões de GEE Gestão de resíduos Otimização do transporte e distribuição
Sonae "Footprint"	Otimização do transporte e distribuição Água, energia e emissões de GEE
Impacte ambiental das embalagens	Inovação e otimização das embalagens Otimização do transporte e distribuição

### Better People – Compromissos

- Promover o bem-estar e investir no desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores, enriquecendo continuamente a cultura da Sonae.
- Integrar a sustentabilidade na cadeia de fornecimento e alinhar as práticas dos fornecedores com as políticas da Sonae.

Eixos Estratégicos	A que temas materiais dão resposta?
Desenvolvimento do capital humano	Gestão de capital humano
Bem-estar e satisfação interna	Saúde e Segurança nas lojas Estilos de vida saudáveis
Responsabilidade na cadeia de fornecimento	Critérios ambientais, laborais e de direitos humanos Transparência e confiança Ética no fornecimento Produção local

#### 4.1 Revisão da Materialidade

Com o intuito de garantir o alinhamento da nossa estratégia de sustentabilidade com as principais tendências do setor e preferências dos consumidores, realizámos, em 2014, uma revisão de materialidade que consistiu na análise e avaliação de um conjunto de temas materiais para o cumprimento dos nossos compromissos de sustentabilidade. Esta revisão de materialidade foi suportada essencialmente em três componentes distintas: análise das expectativas e opiniões dos *stakeholders*, tendências específicas do setor e *benchmark* contemplando vários *players* de referência global. Estas componentes permitiram-nos delinear um conjunto de temas materiais tendo em conta cada área de negócio (Sonae SR e Sonae MC), bem como as fronteiras da organização (“Dentro da Sonae” e “Fora da Sonae”).

TEMAS MATERIAIS	DENTRO DA SONAE		FORA DA SONAE
	SONAE SR	SONAE MC	
<b>Crítérios ambientais, laborais e de direitos humanos para fornecedores</b>	✓	✓	✓ Todos os fornecedores
<b>Transparência e confiança ao longo da cadeia de valor</b>	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Comunidade; Entidades reguladoras e governamentais
<b>Ética no fornecimento</b>	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Comunidade
<b>Influenciar fornecedores na preservação de recursos naturais</b>	✓	✓	✓ Todos os fornecedores
<b>Produção local</b>	✓	✓	✓ Fornecedores CPC e Marca Própria; Comunidade
<b>Conformidade / Qualidade dos Produtos</b>	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Clientes e visitantes; Media
<b>Saúde pública</b>	✓	✓	✓ Todos os fornecedores; Clientes e visitantes; Media; Entidades reguladoras e governamentais
<b>Novas tecnologias de interação com o consumidor</b>	✓	✓	✓ Clientes e visitantes
<b>Adaptação e inovação do produto</b>	✓	✓	✓ Clientes e visitantes; Comunidade
<b>Inovação e otimização das embalagens</b>	✓	✓	✓ Fornecedores de Marca Própria; Outros fornecedores
<b>Combate ao desperdício alimentar</b>		✓	✓ Comunidade
<b>Nutrição</b>		✓	✓ Fornecedores de Marca Própria; Outros fornecedores; Clientes e visitantes; Entidades reguladoras e governamentais
<b>Estilos de vida saudáveis</b>	✓	✓	✓ Clientes e visitantes; Comunidade
<b>Apoio às comunidades locais</b>	✓	✓	✓ Comunidade
<b>Saúde e Segurança nas lojas</b>	✓	✓	✓ Colaboradores; Clientes e visitantes
<b>Gestão de capital humano</b>	✓	✓	
<b>Água, energia e emissões de GEE</b>	✓	✓	✓ CPC; Fornecedores Sonae MC; Marca Própria
<b>Gestão de resíduos</b>	✓	✓	✓ Fornecedores de Marca Própria; Clientes e visitantes; Marca Própria
<b>Otimização do transporte e distribuição</b>	✓	✓	✓ Fornecedores de Frota – Veículos de Abastecimento

Esta revisão de materialidade permitiu-nos concluir que a nossa estratégia de sustentabilidade continua adaptada às tendências e realidade atual do setor do retalho, endereçando os temas materiais e com maior relevância para a organização.

## 5) Balanço de Final de Ciclo (Triénio 2013-2015)

Ao longo dos últimos três anos, procurámos cumprir os compromissos que delineámos na estratégia de sustentabilidade *Our Way to a Sustainable Life*. Para tal, promovemos o desenvolvimento de ações e iniciativas alinhadas com a estratégia de sustentabilidade e objetivos estratégicos da organização, abrangendo os três pilares fundamentais de sustentabilidade (económico, ambiental e social).







A nossa dedicação e esforço neste aspeto permitiram-nos atingir um maior grau de maturidade ao nível da gestão integrada da sustentabilidade. Estamos em condições de poder afirmar que somos uma organização mais sustentável, com maior visibilidade sobre o impacto da nossa atividade e que procura constantemente contribuir para um mundo melhor. As ações e iniciativas desenvolvidas durante os últimos três anos permitiram-nos cumprir com a maioria das metas e compromissos que definimos na nossa estratégia de sustentabilidade.




O final deste triénio marca o início de um novo ciclo, que contará com uma estratégia de sustentabilidade renovada. Para tal, começaremos a trabalhar no desenvolvimento de um novo *roadmap* com um conjunto de objetivos ambiciosos, alinhados com a estratégia de negócio e adaptados ao contexto atual, que nos permitirá continuar a construir uma organização cada vez mais sustentável.

### 5.1 Os Principais Resultados do Nosso Compromisso

#### 5.1.1 Better Purpose

#### ① Oferta Responsável e Escolha Informada

O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
<b>Apostar nas parcerias com as universidades e outras instituições de ensino e promover a realização de estágios relacionados com qualidade alimentar</b>	<u>2013</u> : 7 estagiários e 6 parcerias <u>2014</u> : 6 estagiários e 6 parcerias <u>2015</u> : 2 estagiários e 1 parceria	
<b>Continuar a promover um estilo de vida saudável, disponibilizando mais e melhor informação e atuando junto da comunidade</b>	<u>2013-2015</u> : Desenvolvemos diversas iniciativas de promoção de um estilo saudável junto dos consumidores (ex: Movimento Hiper Saudável) e reforçámos a informação na rotulagem de vários produtos (ex: Semáforo Nutricional)	
<b>Garantir a manutenção da certificação do sistema de sugestões e reclamações segundo a ISO 10002</b>	<u>2013-2015</u> : Revalidámos esta certificação para os três anos	
<b>Promover o feedback sobre produtos do Alimentar e Não Alimentar, nomeadamente Well's e Note! (plataforma de reporte sobre o uso de artigos)</b>	<u>2013-2015</u> : Desenvolvemos a aplicação Continente + (para obtermos feedback dos colaboradores) <u>2013-2015</u> : Mantivemos o sistema de sugestões e reclamações para recolha do feedback dos clientes	
<b>Apostar na análise sensorial com o objetivo de promover, monitorizar e garantir maior qualidade dos produtos</b>	<u>2013-2015</u> : Efetuámos mais de 60 mil análises sensoriais internas <u>2015</u> : Desenvolvemos as iniciativas "Prove e Aprove" e "Painéis de Análise Sensorial"	
<b>Disponibilizar informação do produto para garantir uma correta utilização pelo consumidor final</b>	<u>2013-2015</u> : Disponibilizamos informação sobre ambiente e segurança além da exigida por lei em diversos produtos <u>2013-2015</u> : Inserimos informação nutricional nos rótulos de vários produtos alimentares (ex.: Semáforo Nutricional)	

 Cumprido  Parcialmente cumprido  Não cumprido

## ② Responsabilidade nos Produtos de Marca Própria

O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
<b>Promover uma oferta equilibrada dos diferentes tipos de produtos de marca própria</b>	<p><u>2013</u>: Lançámos a gama Fácil &amp; Bom e os cafés Origens</p> <p><u>2014</u>: Lançámos as Batatas Light Continente Equilíbrio</p> <p><u>2015</u>: Lançámos a gama de frutos secos Continente Bem-Estar e as gamas de carnes de raças autóctones e 100% nacional</p>	●
<b>Garantir a manutenção da certificação NP EN ISO 9001:2008 do processo de desenvolvimento de produtos de marca própria</b>	<u>2013-2015</u> : Revalidámos esta certificação para os três anos	●
<b>Certificar o processo de desenvolvimento de marcas próprias da Worten pela NP EN ISO 9001:2008</b>	<p><u>2013</u>: Obtivemos esta certificação</p> <p><u>2014-2015</u>: Revalidámos esta certificação para os dois anos</p>	●
<b>Formalizar uma política de saúde e nutrição para os produtos de marca própria</b>	<u>2013</u> : Formalizámos uma política de saúde e nutrição para os produtos de marca própria	●

● Cumprido ● Parcialmente cumprido ● Não cumprido

## ③ Contributo para a Sustentabilidade do Pescado

O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
<b>Sensibilizar os clientes para a problemática da sustentabilidade do pescado</b>	<p><u>2013</u>: Reforçámos a comunicação da etiqueta CCL (Certificado Compra de Lota) nas bancas de peixe fresco</p> <p><u>2014</u>: Lançámos o projeto Sr. Barros, que visou sensibilizar os clientes para a compra de produtos provenientes de métodos de captura sustentáveis, controlados e locais</p> <p><u>2015</u>: Trabalho realizado durante este ano será transmitido aos clientes em 2016</p>	●
<b>Dar maior destaque aos produtos provenientes de métodos de captura mais sustentáveis</b>	<p><u>2013</u>: Aumentámos o pescado proveniente de métodos de pesca sustentáveis para 31%</p> <p><u>2014</u>: Aumentámos a mancha de artigos em exposição e destaque dos produtos através do projeto Sr. Barros</p> <p><u>2015</u>: Iniciámos o desenvolvimento de ferramentas de comunicação de modo a destacar produtos provenientes de métodos de captura mais sustentáveis e anexámos ao Contrato Geral de Fornecimento uma declaração dos nossos fornecedores sobre este aspeto.</p>	●
<b>Sensibilizar os nossos fornecedores de bacalhau sobre a certificação de pesca sustentável</b>	<p><u>2013</u>: Assegurámos que todos os fornecedores de bacalhau estavam certificados pelo <i>Marine Stewardship Council</i> (MSC).</p> <p><u>2014</u>: Mantivemos o compromisso contratualizado com os fornecedores de ter métodos de captura sustentáveis.</p> <p><u>2015</u>: Anexámos ao Contrato Geral de Fornecimento uma declaração dos nossos fornecedores sobre este aspeto.</p>	●
<b>Implementar requisitos de sustentabilidade progressivamente mais exigentes</b>	<p><u>2013</u>: Transferimos as compras de uma localização identificada como região de risco pela <i>Greenpeace</i> e limitámos a compra de solha às espécies e zonas de captura não identificadas na lista vermelha da <i>Greenpeace</i></p> <p><u>2014</u>: Implementámos o projeto Sr. Barros e reduzimos os artigos obtidos através de métodos de pesca destrutivos</p> <p><u>2015</u>: Iniciámos a definição de um conjunto de requisitos adicionais a implementar</p>	●

● Cumprido ● Parcialmente cumprido ● Não cumprido



#### ④ Multiplicação da Partilha e Promoção do Bem-Estar Social

O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
Formalizar a estratégia de atuação da Sonae em matéria de apoio à Comunidade incluindo definição de áreas estratégicas, objetivos e formas de reporte da informação	<u>2014:</u> Iniciámos o desenvolvimento da estratégia de apoio à Comunidade <u>2015:</u> Continuámos a trabalhar no desenvolvimento da estratégia de apoio à Comunidade	
Dar continuidade a projetos com impactos sociais positivos na Comunidade, nas áreas da Saúde e Desporto, Educação, Solidariedade, Sensibilização Ambiental, Cultura, Ciência e Inovação	<u>2013-2015:</u> Desenvolvemos vários projetos deste cariz como a Missão Continente (Continente), Equipa Worten Equipa e Código Dá Vinte (Worten), Love-in-a-Box (Zippy), Make-a-Wish (Well's) e Running Experience (Sport Zone)	
Dar continuidade aos investimentos efetuados na Comunidade	<u>2013:</u> Investimos 10,6 milhões de euros <u>2014:</u> Investimos 9,8 milhões de euros <u>2015:</u> Investimos 8,5 milhões de euros Nota: valores consolidados Sonae	
Desenvolver e promover o voluntariado na empresa, através do Programa Sonae Activshare diversificando as ações e facilitando o acesso às mesmas	<u>2013:</u> Envolvemos 1.800 voluntários <u>2014:</u> Envolvemos 1.737 voluntários <u>2015:</u> Envolvemos 916 voluntários	

Cumprido Parcialmente cumprido Não cumprido

#### 5.1.2 Better Planet

#### ① Gestão Eficiente do Desempenho Ambiental



O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
Alargar o Programa de Certificações Ambientais segundo a NP EN ISO 14001:2012 a Lojas das Áreas Têxtil e de Desporto	<u>2014:</u> Iniciámos o processo de Certificação Ambiental da primeira loja Sport Zone	
Manter as atuais Certificações Ambientais segundo a NP EN ISO 14001:2012 e alargar o Programa de Certificação das Lojas Worten	<u>2013:</u> 25 certificações mantidas/renovadas, e certificação de 3 novas lojas Worten (Total = 28) <u>2014:</u> 28 certificações mantidas/renovadas, 12 novas certificações incluindo 1 loja Worten (Total = 28) <u>2015:</u> 40 certificações mantidas/renovadas, 15 novas certificações incluindo 3 lojas Worten (Total = 55)	
Concluir o programa de substituição do gás refrigerante R22 em centrais de Frio	<u>2014:</u> Erradicámos a utilização de R22 nos sistemas de produção frio das duas últimas lojas onde ainda era utilizado	
Promover a utilização de caixas rígidas com forro descartável e substituir as bolsas das caixas rígidas, nas entregas ao domicílio	<u>2013-2015:</u> Iniciámos em 2013 a substituição gradual das bolsas térmicas, sendo a sua utilização em 2015 praticamente residual	
Reduzir a utilização de sacos de plástico na distribuição ao domicílio	<u>2013-2014:</u> Utilizámos em média 14,9 sacos por entrega <u>2015:</u> Mudámos o processo de embalagem nas entregas ao domicílio devido às alterações à legislação dos sacos de plástico – utilizámos uma solução de separação plástica em vez de sacos de plástico, não sendo desta forma comparável com os anos anteriores	
Reforçar o conceito <i>Outlet/ UTRAD</i> - Unidade de Tratamento de Artigos Depreciados, tendo em vista a recuperação de artigos que seguiriam para o canal de resíduos	<u>2013:</u> Taxa de recuperação de 79% <u>2014:</u> Taxa de recuperação de 70% <u>2015:</u> Taxa de recuperação de 82%	




<b>Implementar boas práticas ambientais em novas instalações (lojas, centros de fabrico) ou em grandes remodelações de instalações existentes (utilização de materiais recicláveis, adaptável às alterações climáticas, eficiência energética, utilização de fontes renováveis, eficiência no consumo de água, etc.)</b>	Implementámos todos os anos boas práticas ambientais nas instalações novas e existentes (ex: equipámos instalações de frio das lojas Continente de Matosinhos e Coimbra com centrais de frio de Amoníaco e CO2 isentas de gases fluorados)	
<b>Implementar "Tableau de Bord Ambiental" em 80% das Lojas Continente e Worten</b>	<u>2013</u> : Implementámos o " <i>Tableau de Bord Ambiental</i> " em todas as lojas Continente e Worten (Portugal)	

Cumprido Parcialmente cumprido Não cumprido



## **2** *Sonae Footprint*




O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
<b>Calcular a pegada de carbono de produtos a seleccionar</b>	<u>2013</u> : Iniciámos o desenvolvimento de uma ferramenta de cálculo da pegada de carbono <u>2014</u> : Calculámos as primeiras Pegadas para um conjunto de 13 produtos selecionados das áreas de frutas, legumes, talho, peixaria e charcutaria <u>2015</u> : Iniciámos o upgrade da ferramenta de cálculo evoluindo de uma base excel para uma base informática face à complexidade intrínseca desta ferramenta e alargámos o número de produtos a avaliar	
<b>Implementar um sistema de <i>car sharing</i></b>	<u>2013-2014</u> : Realizámos a fase inicial de desenvolvimento do projeto <u>2015</u> : Disponibilizámos o acesso à plataforma de <i>carsharing</i> da Sonae aos nossos colaboradores	
<b>Manter o procedimento de otimização de rotas nas entregas de encomendas ao domicílio, contribuindo para a redução da pegada de carbono</b>	<u>2013-2015</u> : Mantivemos os esforços de redução de kms percorridos para otimizar rotas de entrega durante os três anos	
<b>Substituir carros tri-temperatura por bi-temperatura nas entregas ao domicílio</b>	<u>2013</u> : Realizámos esta substituição a 100% nos carros utilizados nas entregas ao domicílio	
<b>Calcular a pegada hídrica de produtos a seleccionar</b>	<u>2013</u> : Iniciámos o desenvolvimento de uma ferramenta de cálculo da pegada de carbono <u>2014</u> : Calculámos as primeiras Pegadas para um conjunto de 13 produtos selecionados das áreas de frutas, legumes, talho, peixaria e charcutaria <u>2015</u> : iniciámos o <i>upgrade</i> da ferramenta de cálculo evoluindo de uma base excel para uma base informática face à complexidade intrínseca desta ferramenta e alargámos o número de produtos a avaliar	
<b>Estudar e promover as melhores práticas de produção animal e vegetal no sentido de reduzir a pegada carbónica e hídrica dos produtos do Clube de Produtores Continente</b>	<u>2013-2015</u> : Demos continuidade ao aconselhamento técnico no âmbito do Clube de Produtores Continente. Espera-se que esta vertente possa vir a ser impulsionada como resultado da implementação em <i>roll-out</i> da ferramenta de cálculo das pegadas carbónica e hídrica de produtos	
<b>Promover a redução da pegada carbónica aproximando os locais de produção de produtos perecíveis das lojas Continente, se possível aos membros do Clube de Produtores Continente (CPC)</b>	<u>2013-2015</u> : Investimos no processo de entregas diretas, com especial enfoque nas Frutas e Legumes e no caso da logística partilhada entre membros do CPC na Charcutaria	
<b>Manter o foco na instalação de novas centrais de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis, atendendo a disponibilidades de investimento e à legislação sobre Micro e Minigeração de energia</b>	<u>2013</u> : Instalámos 13 novas centrais (113 total) <u>2014-2015</u> : Mantivemos as 113 centrais	

<b>Incluir questões ambientais aquando da monitorização da satisfação do cliente</b>	<u>2013-2015:</u> Incluímos temas ambientais nos questionários para os clientes durante este período	
<b>Mensalmente, incluir tópicos Ambientais nas “Reuniões Bom Dia”</b>	<u>2013-2015:</u> Incluímos tópicos ambientais nas “Reuniões Bom Dia” durante os três anos	

 Cumprido  Parcialmente cumprido  Não cumprido



### Impacte Ambiental das Embalagens

O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
<b>Reduzir os materiais de embalagem nos produtos marca própria</b>	<u>2013:</u> Reduzimos significativamente materiais de embalagem <u>2014:</u> Reduzimos significativamente materiais de embalagem (ex: iogurtes) <u>2015:</u> Reduzimos significativamente materiais de embalagem (ex: cápsulas de café, iogurte natural Slim 0%, pizzas Continente)	
<b>Otimizar as caixas de transporte com vista à redução de materiais de embalagem</b>	<u>2013:</u> Otimizámos as caixas de transporte dos sacos do lixo “É Continente” (2 referências), bolachas Continente (1 referência), atum em conserva Continente (1 referência) <u>2014:</u> Alterámos as embalagens primárias e caixas de transporte de 309 produtos (redução de cartão e plástico em 8% a 15%) <u>2015:</u> Continuámos a trabalhar junto dos fornecedores em soluções inovadoras para reduzir a utilização de cartão e plástico nas caixas de transporte.	

 Cumprido  Parcialmente cumprido  Não cumprido

### 5.1.3 Better People

#### Desenvolvimento do Capital Humano

O que nos comprometemos a fazer entre 2013-2015?	Exemplos do que fizemos	A nossa avaliação
<b>Aumentar a representatividade de mulheres em cargos de gestão</b>	<u>2013-2015:</u> Mantivemos um nível de representatividade de mulheres em cargos de gestão acima de 50% a nível global e acima de 30% em cargos de <i>Management</i> e <i>Top Management</i> .	
<b>Monitorizar continuamente os indicadores internos de diversidade</b>	<u>2013-2015:</u> Monitorizamos continuamente indicadores internos de diversidade como a representatividade por nacionalidade, género e faixas etárias para posições de chefia, bem como para a generalidade da empresa.	
<b>Manter o planeamento estratégico de Recursos Humanos no médio-longo prazo</b>	<u>2013-2015:</u> Em alinhamento com o ciclo de planeamento estratégico dos negócios, foi conduzido o processo de planeamento de médio e longo prazo dos nossos recursos humanos.	
<b>Dar continuidade à internacionalização de políticas e processos de Recursos Humanos</b>	<u>2013-2015:</u> Existência de políticas e processos a nível internacional, nomeadamente no que diz respeito às políticas de gestão da performance e talento, política de formação e desenvolvimento, política retributiva e política de mobilidade internacional.	
<b>Dar continuidade à agilização da estrutura de Recursos Humanos com vista a uma maior eficiência e resposta mais próxima às necessidades do negócio</b>	<u>2013-2015:</u> Os eixos estratégicos de RH durante o Triénio 2013-2015, incluindo todas as nossas ações e recursos, foram desenhados em linha com o tema da agilização, eficiência e proximidade às necessidades do negócio.	



Nos próximos capítulos do relatório iremos detalhar as principais ações e iniciativas desenvolvidas ao longo do ano de 2015.

## 6) Better Purpose

### 6.1 Oferta Responsável e Escolha Informada

Estamos comprometidos em garantir a oferta de uma ampla gama equilibrada de produtos responsáveis em termos de qualidade, segurança e saúde que satisfaçam as expectativas dos consumidores e promovam a adoção de um estilo de vida saudável. Paralelamente, considerando a necessidade de acesso à informação de forma imediata inerente ao perfil dos consumidores na atualidade, preocupamo-nos em assegurar que providenciamos a informação necessária sobre os nossos produtos, nomeadamente no que diz respeito às suas características nutricionais, para que os consumidores possam efetuar uma escolha informada e adequada ao seu estilo de vida.

#### 6.1.1 Saúde e Nutrição

Conscientes do nosso papel perante os consumidores, assumimos a responsabilidade de mantê-los informados e de lhes garantir escolhas alimentares de qualidade, seguras e saudáveis. A nossa Política Nutricional, suportada nas recomendações sobre nutrição da Organização Mundial de Saúde (OMS) e de vários *stakeholders* nacionais e internacionais, funciona como um guia para a nossa aposta na melhoria contínua da qualidade nutricional dos nossos produtos e na promoção de estilos de vida saudáveis.


Em 2015, continuámos o trabalho desenvolvido nos últimos anos junto de alguns fornecedores para a otimização do perfil nutricional de certas categorias dos produtos da marca Continente. As ações realizadas tiveram como objetivo a redução dos teores de sal, gordura saturada, gordura total e açúcar, e a eliminação das gorduras hidrogenadas de diversos produtos.

#### 6.1.2 O Sistema de Informação Nutricional

Na ótica dos consumidores, a escolha dos alimentos mais saudáveis e com o perfil nutricional mais adequado às suas preferências nem sempre é fácil. Encaramos como nossa responsabilidade o dever de informar o consumidor sobre as características nutricionais dos produtos alimentares, melhorando assim a sua capacidade para realizar escolhas mais conscientes e adequadas a um estilo de vida saudável.

**Semáforo Nutricional** – Em 2015, continuámos a utilizar o Semáforo Nutricional como principal forma de informar os consumidores sobre o perfil nutricional dos nossos produtos alimentares, permitindo uma perceção mais apurada e intuitiva tanto sobre os níveis de gordura total, gordura saturada, açúcar e





sal como das calorias de cada produto. No seguimento da renovação da rotulagem dos produtos marca Continente em 2014, continuámos o processo de inclusão do sistema de identificação de cores para daltónicos *ColorADD*® no Semáforo Nutricional de novos produtos e produtos em reformulação.

### 6.1.3 Movimento Hiper Saudável

O Movimento Hiper Saudável é desenvolvido há cinco anos consecutivos, com o principal objetivo de promover a melhoria dos hábitos alimentares das famílias portuguesas e incentivar as mesmas a adotar um estilo de vida mais saudável e ativo. Desde a criação deste movimento, foram aconselhados mais de 40 mil clientes e realizadas mais de mil ações de sensibilização que contaram com a participação de mais de 26 mil participantes. Paralelamente, nos últimos anos estabelecemos diversas parcerias, desenvolvemos múltiplas campanhas de promoção de um consumo saudável e consciente e participámos em variadas palestras e eventos organizados por diversas instituições de ensino e outras entidades com o objetivo de divulgar o Movimento Hiper Saudável e o Semáforo Nutricional e promover uma alimentação e estilo de vida saudáveis.

No primeiro semestre de 2015, realizámos um total de 118 ações educativas com 2.901 participantes, maioritariamente alunos do ensino pré-escolar ao secundário. Estas ações educativas abrangeram não só estudantes, mas também adultos, seniores e colaboradores. Promovemos ainda oito *workshops* temáticos para os nossos clientes sob três motes distintos (“Envelhecimento Ativo”, “Mês do Coração” e “Dietas Frescas de Verão”). Como parte integrante destas ações, realizámos ainda um *Nutritional Personal Shopper* em grupo com a presença de um nutricionista responsável por explicar aos nossos clientes a melhor forma de efetuarem compras conscientes e saudáveis, seguido de um *showcooking*, dando especial destaque aos produtos frescos.

Com o intuito de alargar o espetro de atuação do Movimento Hiper Saudável, no segundo semestre de 2015 procedemos ao seu reposicionamento. Neste seguimento, para além de uma mudança nas principais áreas de foco do Movimento Hiper Saudável, a totalidade das atividades no âmbito deste movimento foram incorporadas nas iniciativas desenvolvidas pela recém-criada Missão Continente. Durante este período, apostámos na comunicação educativa para o cliente através de atividades como a publicação de 12 artigos na *Continente Magazine*, transmissão de informações nutricionais sobre produtos frescos de marca própria nos nossos folhetos e desenvolvimento de outros materiais educativos com variadas dicas para os nossos clientes, como por exemplo métodos para conservar os produtos de forma a reduzir o desperdício alimentar em casa. Adicionalmente, procurámos continuar o trabalho de otimização contínua de algumas gamas de produtos e criação de gamas funcionais (ex.: gama bem-estar de frutos oleaginosos).

Nota: Para mais detalhes sobre a Missão Continente, ver secção “Multiplicação da Partilha e Promoção do Bem-Estar Social” do capítulo “*Better Purpose*”.

## 6.2 Responsabilidade nos produtos de marca própria

### Objetivos do Processo de Desenvolvimento de Marcas Próprias

- Assegurar a satisfação dos consumidores dos produtos de Marca Própria como razão de sucesso do negócio
- Garantir que o desenvolvimento dos produtos de Marca Própria é consequência de uma preocupação contínua em cumprir todos os requisitos, com procedimentos cuidados, de forma a enquadrá-los nos seus objetivos
- Assegurar uma organização mais profissionalizada que permita melhorar a eficiência operacional, garantindo à empresa uma maior produtividade e aos seus colaboradores uma maior satisfação no desempenho da sua atividade profissional
- Estreitar as relações com os fornecedores com vista à obtenção de produtos com a qualidade desejada
- Cumprir escrupulosamente a regulamentação aplicável em todos os nossos âmbitos de atuação

Considerando a nossa abrangência e dimensão geográfica, temos plena consciência do nosso papel enquanto impulsionadores das práticas de consumo e do estilo de vida de um elevado número de consumidores. Neste sentido, encaramos com seriedade a nossa responsabilidade no desenvolvimento de produtos de marca própria.

### 6.2.1 Qualidade e Segurança

Na Sonae, a qualidade e segurança dos produtos de marca própria é um tema de distinta relevância, sendo alvo de permanente controlo, monitorização e em constante desenvolvimento. Desta forma, apostamos fortemente em quatro vertentes: (i) certificação do desenvolvimento dos nossos produtos de marca própria, (ii) monitorização da sua qualidade e segurança, (iii) rotulagem e (iv) gestão do *feedback* dos clientes.

#### 6.2.1.1 Certificação do desenvolvimento de produtos de marca própria

Em 2015, na sequência dos últimos anos, revalidámos a certificação do processo de desenvolvimento das marcas próprias da Sonae MC (incluindo Well's) e Worten, de acordo com o referencial internacional de gestão da qualidade NP EN ISO 9001: 2008.

#### 6.2.1.2 Monitorização da qualidade e segurança dos produtos de Marca Própria

O processo de fabrico dos nossos produtos é acompanhado por técnicos internos e externos que são responsáveis por validar as diferentes fases de produção através de inspeções, controlos laboratoriais e auditorias, com o objetivo de garantir o cumprimento dos padrões de qualidade e segurança de acordo com os planos anuais estabelecidos.

### Análises de conformidade e qualidade aos produtos de marca própria

Alimentar	Não Alimentar	Têxtil	Desporto	Electrónica
87.179	9.556	43.886	23.008	703



## Produtos Alimentares

A gestão de produtos alimentares de marca própria, nomeadamente de frescos, implica um grau de complexidade acrescido, em termos de controlo e monitorização devido à maior fragilidade deste tipo de produtos. De modo a garantir a sua qualidade, os produtos são sujeitos a rigorosas análises Físico-Químicas, Microbiológicas e Sensoriais, sendo inclusivamente controlados durante o próprio período de comercialização.

**Memória Sensorial:** A nossa equipa da qualidade e investigação tem vindo a apostar no desenvolvimento de ações de avaliação de produtos. Aos diferentes tipos de produto são alocados diferentes colaboradores, que ficam então responsáveis por, periodicamente, provar e reportar diferenças na qualidade percebida aquando do consumo do produto, para que se possam tomar medidas para atenuar estas oscilações. Durante o ano foram feitos mais de 1.400 testes sensoriais, mais de 400 testes de rotina e de 79.500 avaliações.

Tendo em vista critérios cada vez mais exigentes e rigorosos relativamente à garantia de qualidade, segurança e conformidade, foi feito um reposicionamento da área da qualidade alimentar em 2015. Neste âmbito, a Sonae alocou esforços na criação de três equipas especializadas: (i) equipa dedicada aos fornecedores; (ii) equipa de controlo à entrada e; (iii) equipa de acompanhamento do produto em loja.

Estas equipas foram responsáveis ao longo do ano pelas auditorias de mais de 100 fornecedores, de mais de 130 lojas, e pela avaliação de mais de 4.500 produtos na placa de vendas.

## Produtos Não Alimentares

Relativamente aos produtos da categoria Não Alimentar, no ano de 2015 foram realizadas mais de 9.500 análises de conformidade de modo a garantir o cumprimento integral dos requisitos legais, normativos de segurança e de qualidade aplicáveis. Anualmente, são iniciados uma série de processos de certificação de produtos não alimentares selecionados de modo a garantir a sua qualidade e *performance*. Um exemplo desta medida foi o esforço realizado em 2015 para garantir a certificação de qualidade e segurança atribuída pela TÜV Rheinland às pilhas alcalinas de marca Continente e É Continente.

## Produtos de Eletrónica

Todos os produtos disponibilizados pela Worten, incluindo os de marca própria, são sujeitos a rigorosos testes de qualidade e segurança de modo a garantir o cumprimento de uma variedade de requisitos legais e internos. De forma a garantir a conformidade de qualidade, segurança e até mesmo estética de todos os produtos de marca própria, são feitas inspeções desde a sua produção até ao momento do seu embarque para distribuição. Complementarmente, todos os produtos existentes em armazém são alvo de ações de controlo, através auditorias e verificações, havendo subsequentemente um levantamento quinzenal de todas as falhas/correções nas operações logísticas em armazém. Os artigos resultantes de entregas a clientes falhadas são analisados de modo a que possam ser recuperados para *stock* ou para venda em *outlet*.



## Produtos de Têxtil e Desporto

No seguimento das atividades desenvolvidas em 2014, este ano mantivemos o enfoque na internacionalização dos nossos produtos têxteis e de desporto. Neste sentido, continuámos a alocar uma parte significativa dos nossos esforços em assegurar o cumprimento dos requisitos específicos dos diferentes mercados internacionais, nomeadamente em termos de requisitos de qualidade e segurança na fase de desenvolvimento do produto.

Para tal, continuámos a realizar testes laboratoriais antes da produção, inspeções nas fábricas ou nos entrepostos logísticos antes dos embarques e testes aleatórios à chegada ao armazém. Paralelamente, mantivemos a realização de testes aleatórios de toxicidade nos entrepostos. Considerando os resultados apurados nos testes efetuados, continuamos a investir na melhoria do processo de customização e correção de falhas em produtos.

**Certificação de produtos para a Índia:** Foram efetuados mais de 200 testes a diferentes tipologias de produtos para certificação dos corantes Azo, para a sua apresentação às autoridades indianas.

**Certificação de produtos para França:** De acordo com o novo *standard de performance* e segurança, iniciámos o processo de certificação de uma série de modelos de bicicletas durante 2015. Este projeto continua em curso para modelos mais recentes.

### 6.2.1.3 Rótulos dos produtos de Marca Própria

Preocupamo-nos em transmitir a informação na rotulagem dos nossos produtos com um elevado grau de simplicidade e clareza, recorrendo frequentemente à utilização de símbolos e ícones para uma interpretação mais fácil por parte do consumidor, de modo a permitir uma escolha consciente e uma utilização segura dos mesmos. Neste sentido dispomos inclusivamente de um regulamento específico para a rotulagem dos vários tipos de produtos de marca própria e desenvolvemos uma série de avaliações e de testes laboratoriais com o objetivo de garantir o cumprimento dos requisitos legais para a sua venda nos mercados internos e externos, onde as marcas estão implementadas.

## Produtos Alimentares

A rotulagem dos artigos de Marca Continente, além de representar um veículo para a informação de todos os requisitos legais obrigatórios, como os ingredientes e respetivas quantidades, tem como um dos seus principais objetivos a promoção de hábitos alimentares saudáveis, simplificando a interpretação das características nutricionais dos alimentos e auxiliando o cliente a fazer uma escolha nutricionalmente mais adequada, pelo que, de forma voluntária, adotámos o semáforo nutricional. Adicionalmente, incorporámos o código *ColorADD*® para que os daltónicos possam identificar as cores e também fazer escolhas mais ajustadas às suas necessidades.

## Produtos Não Alimentares

Na categoria de produtos Não Alimentares, em 2015, foram incluídas na rotulagem de produtos de marca própria as línguas inglesa, espanhola, francesa e eslovena. Estas medidas tiveram como objetivo garantir a transmissão dos requisitos de informação obrigatória e a divulgação da informação de cariz opcional de

modo a melhorar a experiência de utilização por parte dos consumidores, garantindo a aplicação dos nossos princípios de qualidade e segurança em mercados internacionais.

### Produtos de Eletrónica

Todos os produtos comercializados nos espaços Worten são rotulados e acompanhados na embalagem com um conjunto de informações, desde o manual de instruções, o certificado de garantia com as respetivas condições, as principais características do produto e outras indicações adicionais.

### Produtos Têxteis

No desenvolvimento e preparação da etiquetagem dos produtos têxteis, a direção de qualidade da Sonae desenvolveu uma *checklist* de forma a garantir que todos os fornecedores disponibilizam a informação necessária para que consigamos proporcionar todos os detalhes relevantes a uma escolha consciente pelos nossos clientes. Adicionalmente, em toda a etiquetagem dos produtos das marcas Zippy e MO é incorporado o código *ColorADD*® permitindo aos utilizadores daltónicos identificar facilmente as respetivas cores através de símbolos, promovendo assim a inclusão social dos mesmos.



#### 6.2.1.4 Feedback dos Clientes

Dispomos de um Sistema de Gestão de Sugestões e Reclamações, tendo sido renovada a sua certificação de acordo com o referencial NP EN ISO 10002:2006. Através deste sistema, em 2015 efetuámos o registo e análise de aproximadamente 113 mil reclamações e sugestões referentes às várias insígnias da Sonae, permitindo-nos identificar várias áreas e oportunidades de melhoria e implementar diferentes aperfeiçoamentos.

Disponibilizamos também o acesso por parte dos nossos colaboradores, clientes, fornecedores e público em geral à Provedoria Sonae, dedicada a interagir com as diferentes áreas de negócio, por forma a endereçar e gerir em momento oportuno as reclamações, queixas ou sugestões que lhe forem dirigidas.

Adicionalmente, com o intuito de auscultar a opinião dos nossos clientes relativamente a aspetos como a nossa estratégia de negócio e política de sustentabilidade, realizámos um estudo de mercado dedicado a estes temas envolvendo, no total, 3.060 entrevistas a clientes.

O *feedback* recolhido através das diferentes fontes é por sua vez incorporado nas decisões estratégicas dos nossos diferentes negócios.

Contacto da Provedoria Sonae - [provedoria@sonae.pt](mailto:provedoria@sonae.pt)

### 6.2.2 Novos Produtos

Estilo de vida mais saudável – produtos que procuram promover uma alimentação saudável.

#### Sopas Take Away sem batata



#### Novas gamas Queijo e Queijo Fresco especial para barrar sem Lactose



#### NOVA GAMA DE FRUTOS SECOS CONTINENTE BEM-ESTAR

 <p><b>BALANCE</b> <i>O equilíbrio vem de dentro</i> ESTA MISTURA É UMA FONTE DE ZINCO E SÍMENA E TEM ALTO TEOR DE FERRO, QUE CONTRIBUEM PARA O NORMAL FUNCIONAMENTO DO SISTEMA NERVOSO E DA FUNÇÃO COGNITIVA.</p>	 <p><b>JÚNIOR</b> <i>Energia para brincar</i> MISTURA IRRESISTÍVEL PARA OS MAIS NOVOS, COM ALTO TEOR EM FOSFORO E POTÁSSIO, QUE CONTRIBUEM PARA A MANUTENÇÃO DOS OSSOS E FUNCIONAMENTO MUSCULAR, RESPECTIVAMENTE.</p>	 <p><b>SPORT</b> <i>Sempre ativos</i> É UMA EXCELENTE FONTE DE PROTEÍNA, QUE CONTRIBUEM PARA O CRESCIMENTO E MANUTENÇÃO DA MASSA MUSCULAR, E CONTÉM ALTO TEOR DE MAGNÉSIO E POTÁSSIO QUE CONTRIBUEM PARA O NORMAL FUNCIONAMENTO MUSCULAR.</p>
 <p><b>LUX</b> <i>Beleza que se sente</i> CONSTITUI UMA FONTE DE ZINCO, QUE CONTRIBUEM PARA A MANUTENÇÃO DE CABELOS, UNHAS E PELE NORMAIS E DE VITAMINA E QUE CONTRIBUEM PARA A PROTEÇÃO DAS CÉLULAS CONTRA AS CONDIÇÕES INDESEJÁVEIS.</p>	 <p><b>PROTEC</b> <i>Estimula a mente</i> FONTE DE CÁLCIO E ALTO TEOR EM FOSFORO QUE CONTRIBUEM PARA A MANUTENÇÃO DE OSSOS NORMAIS. ALTO TEOR EM MAGNÉSIO QUE AJUDA NA REDUÇÃO DE CANSAÇO E FADIGA E ALTO TEOR EM FERRO QUE CONTRIBUEM PARA UMA NORMAL FUNÇÃO COGNITIVA.</p>	

Devido à vasta variedade de nutrientes oferecidos pelos frutos secos, essenciais à nossa saúde, o Continente desenvolveu cinco misturas que têm em atenção diferentes benefícios de saúde procurados pelos nossos clientes.

**Adaptação às necessidades do consumidor** – São exemplos de produtos inovadores que vêm colmatar as novas tendências de consumo dos nossos clientes.

**Lançamento de gama Essenciais do Chefe**



**Nova Gama de Peixe Congelado Fácil e Bom**



**Lançamento de Sopas para Robôs de Cozinha**



**Gama de Talho 100% Nacional** - Para ir de encontro à valorização e procura de produtos nacionais.

Da mesma maneira que a Sonae tem enfatizado a importância de contribuir para o desenvolvimento das localidades onde opera, também os nossos clientes têm valorizado e procurado cada vez mais produtos que contribuam para esse fim. Neste sentido, desenvolvemos uma gama de produtos de Talho 100% Nacional, associada à qualidade do produto tipicamente Português. A este produto foi atribuída uma medalha de ouro no *Vertex Awards*, na categoria de *design*.

Também neste âmbito, foi criada uma nova gama de carnes de raças autóctones de modo a proteger os pequenos produtores de certos tipos de carne consideradas como herança gastronómica, visando assim a continuidade da sua produção e a preservação da cultura portuguesa.



## 6.2.3 Projetos e Iniciativas

### 6.2.3.1 Projeto FAZ

Com o objetivo de melhorar os padrões de qualidade das frutas e legumes e tornar os processos ao longo da cadeia de valor associados a este tipo de produtos mais eficientes e sustentáveis, em 2014 criámos o projeto FAZ. Em 2015, mantivemos a nossa aposta neste projeto, tendo sido desenvolvidas ações nas seguintes vertentes:

**Painéis sensoriais:** Ao longo do ano, houve uma forte aposta na maximização da utilização dos nossos vários laboratórios sensoriais, encontrando-se neste momento a trabalhar a 100% e a monitorizar não só as frutas e legumes bem como outros produtos de marca própria do pelouro dos Frescos.

**Entregas diretas dos fornecedores em loja:** Como previsto no ano anterior, em 2015 aumentámos o número de fornecedores locais com quem trabalhamos em parceria nas diferentes localizações onde operamos. Através da promoção da entrega direta em loja contribuímos para a redução dos custos logísticos e impactes ambientais e para uma maior frescura nos produtos entregues.

**Acompanhamento técnico de campanhas junto dos fornecedores:** Este ano, além da castanha e da cereja, alargámos o âmbito das nossas ações de acompanhamento pelos nossos técnicos de qualidade a um leque mais amplo de produtos como o morango, o melão e vários frutos de caroço. Esta iniciativa tem tido um enorme impacto na garantia de qualidade dos nossos fornecedores nestas alturas de maior volume de trabalho e uma tremenda influência no fortalecimento das relações entre estes e a Sonae.

Ainda na sequência do Projeto FAZ, em 2014 iniciou-se um painel de colaboradores com formação específica em determinados frutos, que em 2015 evoluiu para análises de rotina feitas por provadores representativos dos nossos clientes.

#### **6.2.3.2 Prove e Aprove**


Este projeto compreende um conjunto de ações de degustação de grande escala para alavancar a qualidade percebida dos produtos Frescos e estimular uma maior proximidade entre a Sonae e as pessoas, dando a conhecer os seus produtos através da sua experimentação. Para tal, foram desenvolvidos diferentes tipos de atividades em quatro vertentes principais:

**Vertente Interna:** Desenvolvemos quatro ações de divulgação interna dos nossos produtos do pelouro dos Frescos para recolher a opinião dos nossos colaboradores sobre a sua qualidade, tendo conseguido abranger cerca de 4.600 pessoas. Adicionalmente, através da aplicação Continente+, cerca de 900 colaboradores podem frequentemente (i) avaliar os produtos da marca Continente, (ii) consultar o histórico de avaliações realizadas e (iii) sugerir novos produtos. Através desta aplicação, além de terem acesso a todos os produtos Frescos de marca própria, é enviada semanalmente uma mensagem aos nossos colaboradores sugerindo a avaliação de um determinado produto.

**Sensebus:** A nossa equipa de qualidade lançou-se à aventura numa jornada de Norte a Sul do país para oferecer à população de diferentes centros urbanos a possibilidade de experimentar a qualidade de alguns dos nossos melhores Frescos de marca Continente.

**Provas em Loja:** Numa primeira fase da iniciativa Prove e Aprove, oferecemos aos nossos clientes a possibilidade de experimentar os nossos Frescos em cerca de 57 lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia por todo o país. A iniciativa foi tão bem recebida que a maioria das lojas adotou a política de disponibilizar semanalmente vários Frescos para prova.

**Divulgação de produtos para degustação em folheto:** Todas as semanas são divulgados em folhetos quatro produtos Frescos para prova em loja.



Durante a implementação desta iniciativa ao longo do ano conseguimos envolver cerca de 22.600 clientes, em cerca de 57 lojas e 8 locais de rua, recolhendo cerca de 95.400 avaliações de 120 produtos Frescos.

### 6.2.3.3 Projeto Qualidade +

O projeto Qualidade+ tem como objetivo aumentar a perceção da qualidade dos nossos produtos de marca própria Não Alimentar junto dos nossos clientes através da melhoria de processos dos nossos fornecedores. Neste âmbito, são realizados ensaios de *performance*, durabilidade e usabilidade de modo a identificar ações de melhoria e “*quick wins*” qualitativos nos nossos produtos e processos.

#### Redução de químicos utilizados pelos fornecedores nos panos de cozinha

Com a identificação de “*quick wins*” qualitativos através de vários ensaios e testes, reduzimos a quantidade de químicos utilizados no processo de fabrico dos panos de cozinha de marca própria, beneficiando a *performance* do produto e otimizando os custos de fabrico.

### 6.2.3.4 Projeto Yämmi

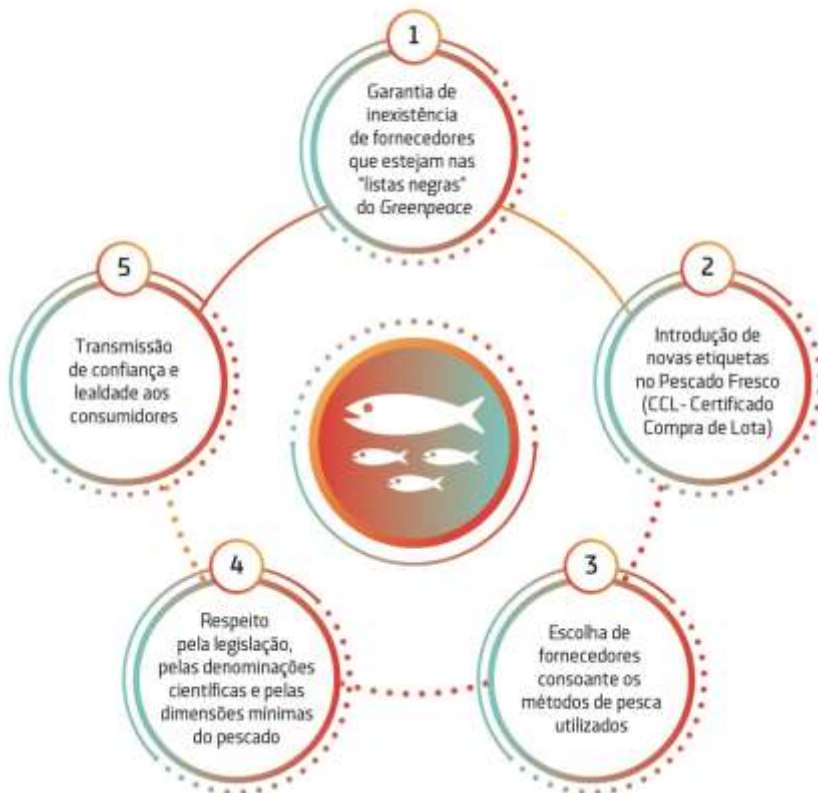
Com o surgimento da Yämmi em 2013, tornámo-nos na segunda marca de distribuição em todo o mundo e a primeira em Portugal e na Europa a lançar uma máquina de cozinhar multifunções. Em 2015, o Continente decidiu aproveitar o sucesso associado a este produto para contribuir para a promoção da produção nacional. Para tal, criámos um projeto de raiz com o objetivo de desenvolver parceiros nacionais, dotando-os das melhores práticas internacionais e todas as técnicas e métodos necessários para um alto nível de desempenho da máquina. Através de um investimento superior a 1 milhão de euros, realocámos a produção do produto para território nacional, formando, capacitando e mesmo redesenhando certas estruturas processuais de vários fornecedores. Desta forma, em 2015 iniciámos uma forte aposta no aproveitamento do talento nacional como um pilar fundamental da nova estratégia de internacionalização da Yämmi, envolvendo 28 fornecedores e vários parceiros de investigação, como por exemplo universidades, durante as fases de desenvolvimento e industrialização.

## 6.3 Contributo para a Sustentabilidade do Pescado

A Política de Sustentabilidade do Pescado da Sonae visa, não só minimizar os impactos da pressão exercida pelas atividades piscatórias na biodiversidade marinha, mas sobretudo promover a adoção de práticas de pescado sustentáveis assentes num conjunto de princípios de atuação e compromissos que incentivem a própria proteção da fauna e flora nos ecossistemas.

### Vantagens da Política de Sustentabilidade do Pescado

#### Medidas de Promoção para a Sustentabilidade do Pescado



#### Medidas que contribuem para a Sustentabilidade do pescado

A Sonae aplica uma variedade de medidas que visam estimular a comercialização de produtos assentes em práticas sustentáveis e reduzir a comercialização de produtos provenientes de práticas não sustentáveis.

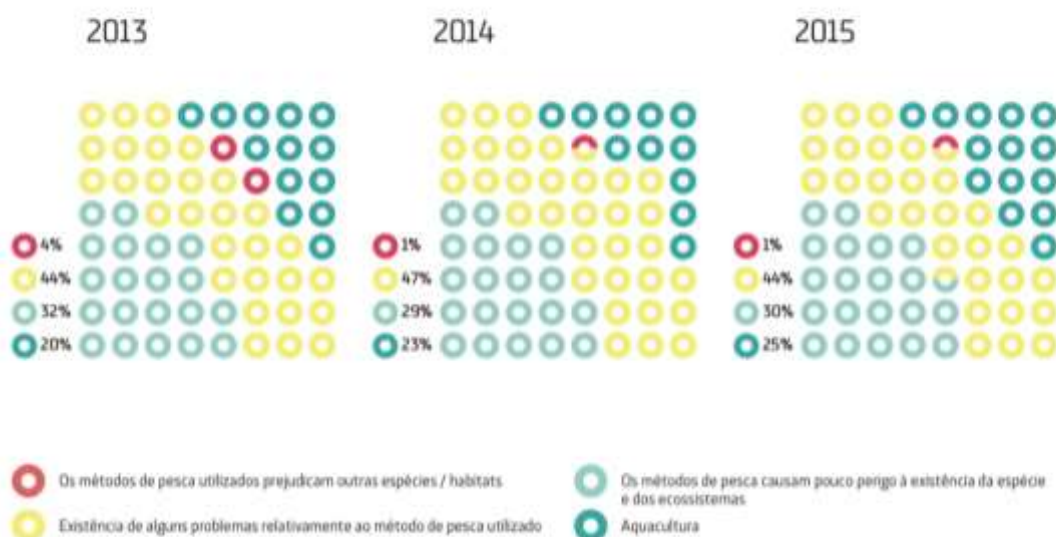
## Medidas de Promoção para a Sustentabilidade do Pescado



### 6.3.1 Traffic Light System

De modo a promover a venda de espécies capturadas de modo sustentável e aferir mais facilmente sobre a sustentabilidade dos produtos por nós comercializados, na Sonae, através da unidade de negócio da Peixaria, desenvolvemos uma ferramenta que tem vindo a ser utilizada nos últimos anos, designada *Traffic Light System*. Através deste sistema, atribuímos a cor vermelha, amarela, verde ou azul consoante o método de pesca utilizado, simplificando assim o levantamento das principais práticas de pesca.

#### Traffic Light System





Como resultado do trabalho efetuado durante os últimos três anos relativamente à promoção da utilização de métodos de pesca sustentáveis por parte dos nossos fornecedores de Peixaria, destacamos a redução na proporção de pescado proveniente de métodos de pesca que prejudiquem outras espécies ou *habitats* (de 4% em 2013, para 1% em 2015), dando primazia a fornecedores que utilizem métodos de pesca com menor impacto ao nível da existência das espécies e ecossistemas.

### 6.3.2 Requisitos dos Fornecedores de Pescado Sonae

De modo a promover a adoção de práticas sustentáveis ao longo da cadeia de valor, os fornecedores responsabilizam-se por cumprir uma série de requisitos aquando da celebração do contrato com a Sonae, nomeadamente:

- (i) Respeitar e cumprir as quotas de captura de pescado a que estão legalmente sujeitos;
- (ii) Operar segundo métodos e artes de pesca que não danifiquem os fundos marinhos;
- (iii) Proceder de acordo com uma política de captura de pescado sustentável e;
- (iv) Fornecer pescado capturado exclusivamente em embarcações que não constem da “lista negra”, sendo necessário apresentar os respetivos documentos comprovativos sempre que tal seja solicitado. É indispensável que os documentos que acompanham a mercadoria contenham informação sobre a espécie, lote, zona de captura e método de captura, sendo uma vez por ano requerida a atualização desta informação e do nome dos navios, certificados, nome dos capitães e porto de desembarque.

Paralelamente, são realizadas auditorias de qualidade aos fornecedores com o objetivo de assegurar o controlo do cumprimento dos requisitos definidos pela Sonae.


### 6.3.3 Consciencialização dos Consumidores

Complementarmente às medidas referidas e no seguimento do princípio da oferta responsável e escolha informada, um dos objetivos primordiais da nossa Política de Sustentabilidade do Pescado é a consciencialização dos consumidores para os problemas subjacentes à pesca não sustentável. Neste sentido, alocámos esforços maioritariamente aos seguintes aspetos:

- (i) Dar um maior grau de visibilidade a produtos provenientes de métodos de captura mais sustentáveis;
- (ii) Realizar ações de sensibilização, palestras, eventos e parcerias no âmbito do Movimento Hiper Saudável;
- (iii) Comunicar a etiqueta CCL (Certificado Compra de Lota) nas bancas de peixe fresco e colocar cartazes explicativos da mesma na peixaria;
- (iv) Promover a pesca sustentável através do contacto com a MSC (*Marine Stewardship Council*).

### 6.4 Multiplicação da Partilha e Promoção do Bem-Estar Social

Influenciadas pela nossa vertente sustentável e forte cultura de responsabilidade social e ambiental, as várias insígnias Sonae no setor do retalho desenvolveram uma série de ações e iniciativas que visam a



multiplicação da partilha e promoção do bem-estar social através da criação de um impacto positivo ao nível das comunidades locais.

#### 6.4.1 Missão Continente

Em 2015, nasceu a iniciativa Missão Continente com o propósito de sensibilizar, mobilizar e valorizar as pessoas e as comunidades para a inclusão social, desenvolvimento económico e respeito pelo ambiente. A Missão Continente representa uma evolução da iniciativa Missão Sorriso que, durante mais de uma década esteve associada ao desenvolvimento de ações de cariz social nas áreas da saúde infantil, envelhecimento ativo e luta contra a fome. Por sua vez, a Missão Continente aborda toda a vertente de Responsabilidade Social já presente na Missão Sorriso, alargando o seu âmbito de intervenção a todas as atividades de cariz social, comunitário e ambiental desenvolvidas na Sonae MC. De modo a melhor contribuir para o desenvolvimento das comunidades e para a melhoria da qualidade de vida das famílias portuguesas, esta iniciativa encontra-se dividida em três eixos estratégicos: Consciente, Comunidade e Sorriso.

#### Objetivos Missão Continente

---

<b>Consciente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilizar para a adoção de estilos de vida mais saudáveis</li><li>• Promover o consumo consciente</li><li>• Mobilizar para a valorização da produção nacional</li><li>• Sensibilizar para a importância da sustentabilidade ambiental</li><li>• Combater o desperdício alimentar</li></ul>	<b>Comunidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover o envelhecimento ativo</li><li>• Promover a inclusão social através do combate à fome e à pobreza</li><li>• Combater o desperdício alimentar</li></ul>	<b>Sorriso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover a saúde materno-infantil em Portugal, através de um apoio local (a centros de saúde)</li></ul>
---	---	--

Alguns exemplos de iniciativas por eixo de atuação:

#### Eixo “Consciente”

Esta vertente tem como foco a adoção e promoção de comportamentos que tenham em conta os vários desafios da sociedade e do mundo atual, numa perspetiva social, económica e ambiental.

**Hortas nas Escolas:** Em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa, a Missão Continente contribuiu para a criação de hortas escolares no Concelho de Lisboa em 10 escolas do Ensino Básico, no âmbito do projeto "Hortas nas escolas... legumes no prato", que visa a sensibilização para a temática da alimentação saudável.

### Eixo “Comunidade”

A vertente Comunidade pretende contribuir proativamente para a coesão e bem-estar social. Neste sentido, ao longo de 2015, foram desenvolvidas uma série de ações, em parceria com várias entidades como a Cáritas, a ReFood, a DariAcordar e a Cruz Vermelha, entre outras, que possibilitaram à Missão Continente contribuir com:

- Doações avaliadas em mais de 3,5 milhões de euros;
- Recolha junto dos clientes de doações num valor superior a 500 mil euros.

### Eixo “Sorriso”

**Campanha de Recolha de Alimentos:** Durante três dias a Missão Continente realizou, em parceria com a Cruz Vermelha, uma campanha nacional de Recolha de Alimentos em que várias centenas de voluntários estiveram em lojas Continente e Meu Super a recolher contribuições de bens essenciais. Os produtos e alimentos oferecidos representaram cerca de 200 mil refeições e foram posteriormente distribuídos às populações mais carenciadas, sinalizadas pelas Delegações da Cruz Vermelha Portuguesa de acordo com as necessidades mais urgentes de cada região.



A vertente Sorriso, além de herdar o nome da iniciativa precedente à Missão Continente, assume também o seu foco na área da saúde infantil, centrando-se na promoção da saúde materno-infantil em Portugal através de um apoio local.

**Missão Continente Sorriso:** Visando a promoção da saúde materno-infantil nos centros de saúde em Portugal, um dos focos da Missão Continente durante 2015 foi a angariação de verbas através da venda do livro "As melhores receitas da família" e da contribuição da população com chamadas de valor acrescentado, totalizando um valor final superior a 375 mil euros. Por cada livro vendido, a Missão Continente doou metade do valor aos projetos vencedores do concurso anual Missão Continente Sorriso, eleitos pelos portugueses a partir de um universo de 58 projetos



#### 6.4.2 Love in a Box

Pelo segundo ano consecutivo, a ZIPPY, em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, lançou a campanha *“Love in a Box”*, desafiando crianças e as suas famílias a fazerem felizes outras crianças com menos recursos, durante a época Natalícia. O valor angariado foi convertido em diversos artigos de puericultura, roupa e calçado, que foram por sua vez distribuídos pelas diversas delegações da Cruz Vermelha Portuguesa, de acordo com as necessidades identificadas. Em 2015, esta ação desenrolou-se em Portugal e Espanha, tendo sido angariados mais de 19 mil euros considerando ambas as geografias.



#### 6.4.3 Equipa Worten Equipa

O projeto Equipa Worten Equipa foi criado em 2009 com o objetivo de diminuir as carências das instituições de solidariedade social portuguesas e promover um ambiente mais limpo e sustentável. Este projeto compromete-se a oferecer, por cada tonelada recolhida de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEE), nas lojas Worten, 50 euros em novos equipamentos a instituições de solidariedade social por todo o país. Ao longo dos últimos anos, este projeto já recolheu mais de 30 mil toneladas de resíduos, tendo apoiado diretamente mais de 1.700 instituições e 410 mil utentes, num investimento superior a 1,5 milhões de euros, em mais de 17 mil novos equipamentos.



#### 6.4.4 Código DáVinte

O Código DáVinte tem por base um código de barras solidário, disponível em todas as lojas Worten, no valor mínimo de 20 cêntimos. Para ajudar, o cliente apenas tem de referir que quer contribuir com 20 cêntimos (ou múltiplos) no final das suas compras. Ao valor angariado, a Worten acrescenta mais 20%, entregando o total a uma instituição de solidariedade social selecionada. No total das três edições, a Worten já doou cerca de 435 mil euros para ajudar quem mais precisa. Deste valor, cerca de 185 mil euros foram alocados à construção da nova Casa da Acreditar que terá capacidade para receber gratuitamente 16 famílias de crianças em tratamento no Instituto Português de Oncologia (IPO) do Porto em simultâneo e cerca de cerca de 100 famílias por ano.





não terem tempo na sua rotina para se deslocarem a uma superfície Continente, recolherem as suas compras de uma maneira prática e simples a caminho de casa. Este projeto encontra-se numa fase piloto e conta com a parceria de entidades como a Galp, a Fertagus e a Tagus Park.

## 7) Better Planet

### 7.1 Gestão Eficiente do Desempenho Ambiental

#### 7.1.1 Gestão e Boas Práticas Ambientais

Na Sonae, promovemos a melhoria contínua na gestão ambiental através do Programa de Certificações Ambientais, segundo a norma internacional NP EN ISO 14001:2004. A implementação deste programa em Portugal e Espanha permite-nos minimizar o nosso impacto ambiental, melhorar as nossas infraestruturas e fortalecer o cumprimento das obrigações legais numa perspetiva ambiental.

Em 2015, fechámos o ano com 55 certificações segundo a norma NP EN ISO 14001: 2004, nomeadamente:

48 Lojas	6 Entrepostos	1 Instalação Industrial
<b>Sonae MC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>26 Continente</li> <li>8 Continente Modelo</li> <li>2 Continente Bom Dia</li> </ul> <b>Sonae SR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>12 Worten (das quais 3 em Espanha)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Totalidade dos entrepostos a operar em Portugal Continental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Processamento de Carnes</li> </ul>

### Em 2015 obtivemos 15 Novas Certificações Ambientais NP EN ISO 14001:2004

**12 Lojas Continente:** Barreiro, Beja, Évora, Guia, Loulé, Montijo, Portimão, Portimão 2, Seixal, Tavira, Telheiras e Vasco da Gama

**3 Lojas Worten:** Guimarães, Braga e Portimão (Retail Center)

Adicionalmente, a Sonae possui a Certificação Ambiental Corporativa da sua área de Retalho (Sonae MC & Sonae SR) segundo o referencial NP EN ISO 14001:2004, concedida pela *Lloyd's Register*.

Todas as lojas Continente e Worten estão equipadas com um *Tableau de Bord* Ambiental, uma ferramenta fundamental para a monitorização dos principais indicadores ambientais – água, energia, combustíveis, resíduos, entre outros.

No seguimento do trabalho que vem sendo desenvolvido no sentido da melhoria contínua dos nossos edifícios, após ter alcançado a certificação LEED<sup>5</sup> para a Torre do *Business Park* da Maia (nível Gold) e para

<sup>5</sup> LEED - *Leadership in Energy & Environmental Design*, um sistema de avaliação da sustentabilidade e ecoeficiência dos edifícios.

a Loja Continente Bom Dia de S. João da Foz, no Porto (nível *Platinum*) e a certificação BREEAM<sup>6</sup> para os Entrepósitos PLAZA I e II, candidatámos, no final de 2015, a Loja Continente de Matosinhos – que foi objeto de uma profunda remodelação – à certificação LEED, esperando a sua concessão já em 2016.

### 7.1.2 Gases de Refrigeração

Em 2015, prosseguimos com o programa de melhoria da eficiência das nossas instalações de produção de frio, sem descurar a problemática da utilização de GEEs (Gases com Efeito de Estufa) a que dedicamos particular atenção. Dando continuidade aos esforços desenvolvidos em anos anteriores, temos vindo a desenvolver e a implementar soluções alternativas às habitualmente utilizadas, tendo por objetivo a redução drástica ou mesmo a total ausência de utilização de gases com GWP (*Global Warming Potential*) elevado, como são exemplo os gases R404 e R427.

Continuamos a trilhar um caminho de experimentação e aprendizagem no que diz respeito à sua substituição pelos designados “gases naturais”, cuja tecnologia atual continua a representar um desafio à sua eficiência, nomeadamente em geografias quentes, como é o caso dos países do Sul da Europa. Temos vindo a desenvolver uma série de iniciativas que visam promover a utilização de “gases naturais” como o R744 (CO<sub>2</sub>), R290 e R717 (NH<sub>3</sub>), complementados com outros gases de refrigeração menos agressivos como o R134, o R407 e/ou com Glicol. Como resultado, fechámos 2015 com 29 lojas, mais 15 face a 2014, a utilizar o gás R744 (CO<sub>2</sub>) complementado com o R134, e 38 lojas, mais 17 face a 2014, apoiadas na utilização do gás R290 nos seus sistemas de produção de frio.

Ao longo do ano, demos seguimento aos dois projetos-piloto de utilização a 100% de “gases naturais” iniciados em 2014, mantendo a curva de aprendizagem nesta sensível tecnologia. Estes projetos foram implementados em sistemas “híbridos em cascata”, utilizando o R744 (CO<sub>2</sub>) – produção de frio negativo – complementado com o R717 (NH<sub>3</sub>) – produção de frio positivo e Glicol – nos móveis e no transporte do frio positivo aos móveis. A implementação destes projetos representa um exigente desafio, quer pela natureza do amoníaco (NH<sub>3</sub>), quer pelo seu pioneirismo tecnológico em instalações não industriais localizadas em zonas urbanas de climas quentes.

Em 2015, salientamos o início de um novo projeto-piloto que visa a utilização do R407 em operações de “*Retrofit*” de instalações anteriormente operadas com o R404, como forma de acelerar a substituição daquele gás (R407) que revela ser o mais agressivo para o Ambiente.

---

<sup>6</sup> BREEAM – *Building Research Establishment Assessment Method*, um método de avaliação e certificação da sustentabilidade dos edifícios.

	2015	2014-2015	2013-2015
<b>R404</b>	65%	-9p.p.	-14p.p.
<b>R427</b>	2%	-2p.p.	-4p.p.
<b>R407</b>	2%	+2p.p.	+2p.p.
<b>R134</b>	7%	+2p.p.	+5p.p.
<b>R290</b>	8%	+3p.p.	+5p.p.
<b>R744</b>	6%	+3p.p.	+5p.p.
<b>R717 (NH3)/Glicol</b>	2%	+0p.p.	+1p.p.
<b>Glicol</b>	7%	-1p.p.	-2p.p.

Os valores acima evidenciam que entre 2013 e 2015, houve uma redução em 18p.p. na utilização de gases mais agressivos para o Ambiente (com GWP superior a 1.500) e um aumento proporcional (18 p.p.) na utilização de gases menos agressivos, verificando-se dentro deste conjunto de gases um aumento de 11 p.p. na utilização de “Gases Naturais”.

### 7.1.3 Gestão de Resíduos

No âmbito da gestão de resíduos inerente à nossa política ambiental, preocupamo-nos tanto com os resíduos gerados pela nossa atividade, como com os resíduos entregues pelos nossos clientes em loja. Em 2015, fomos responsáveis pela gestão de 65.541 toneladas de resíduos, representando um acréscimo de 0,3% relativamente a 2014.



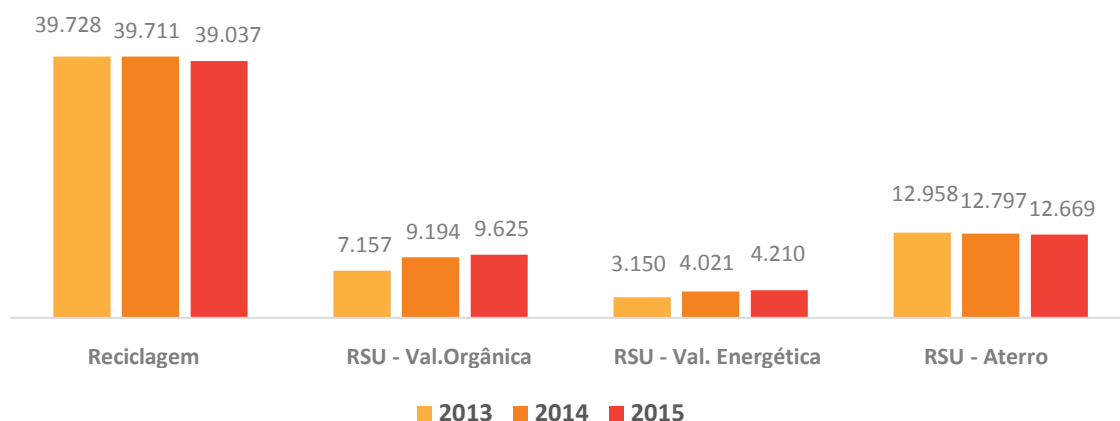
Fazendo um balanço global da gestão de resíduos no ano de 2015, destacamos o seguinte:

- Registámos um aumento de 10,2% na quantidade de resíduos entregues pelos Clientes e que enviamos para Valorização, destacando as categorias de Roupa Usada (+20%), Óleos Alimentares Usados (+7%) e Rolhas de Cortiça Usadas (+24%). Realça-se, adicionalmente, o aumento de cerca de 26% na quantidade de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEEs) perigosos, que nos foram entregues pelos clientes;



- Na gestão de resíduos não perigosos, realçamos a redução das quantidades de cartão (-2,7%) e plástico gerados (-9,8%), resultantes dos nossos esforços em minimizar o impacte ambiental das embalagens dos produtos que comercializamos, nomeadamente os produtos de marca própria (ver secção “Impacte ambiental das embalagens” deste mesmo capítulo);
- No que diz respeito à valorização dos RSUs (Resíduos Sólidos Urbanos), registámos, não só uma redução da produção (não obstante o crescimento orgânico) como também atingimos o valor de 80,7% de resíduos enviados para valorização. Ainda que represente uma melhoria muito ligeira relativamente a 2014 (+0,2%), reflete um enorme esforço devido ao facto de nos encontrarmos num patamar significativamente elevado no que respeita à taxa de valorização de RSUs.

**Destino final dos Resíduos**  
(ton.)



Considerando os diversos projetos e iniciativas desenvolvidos em 2015 com o objetivo de minimizar o nosso impacte ambiental resultante dos resíduos gerados ao longo da cadeia de valor, destacamos os seguintes:

**UTRAD<sup>7</sup>:** Tem como objetivo recuperar artigos elétricos e eletrónicos com pequenos defeitos e falhas para venda depreciada em *Outlet* em vez de serem descartados como resíduos e enviados para reciclagem. Em 2015, a taxa de recuperação deste tipo de artigos foi de 82%, representando um aumento de 12p.p. face a 2014.

**Incentivo à utilização de sacos reutilizáveis:** Indo ao encontro dos objetivos governamentais de redução significativa da utilização de sacos de plástico leves (sacos com espessura inferior a 50 micron) que para o efeito impôs, através da designada “Reforma da Fiscalidade Verde”<sup>8</sup> uma taxa pela sua utilização, descontinuámos, em 2015, a prática de oferta desses sacos para o transporte de compras, colocando, alternativamente, ao dispor dos nossos clientes uma gama muito variada de sacos reutilizáveis, com custos também eles diferenciados.

<sup>7</sup> Unidade de tratamento de artigos (elétricos e eletrónicos) depreciados.

<sup>8</sup> Lei n.º 82 -D/2014, de 31 de Dezembro.

Para apoio à alteração de hábitos dos nossos clientes, oferecemos, durante o primeiro mês após descontinuar a oferta de sacos leves, 1 saco reutilizável aquando da primeira compra, tendo, por esta via, oferecido 1,9 milhões de sacos reutilizáveis.

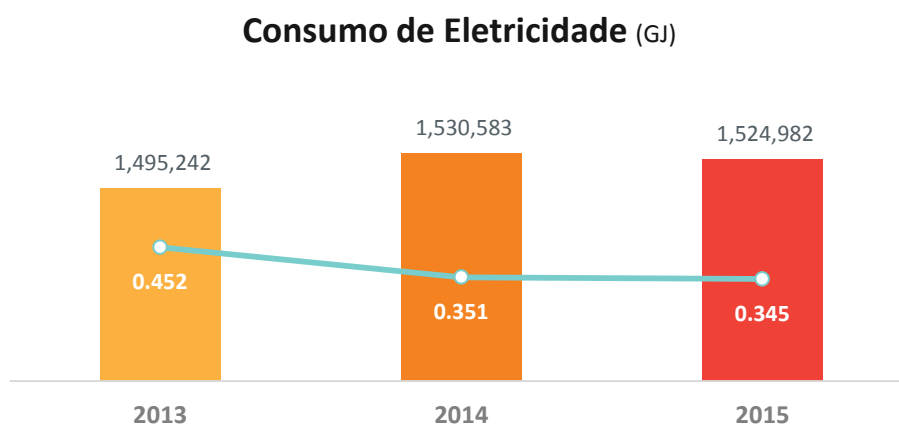
Como resultado desta alteração, colocámos nos lares portugueses, em 2015, 34,2 milhões de sacos reutilizáveis.



## 7.2 Sonae Footprint

### 7.2.1 Energia

Em 2015, foi registado um consumo energético de 2.012.720 GJ, representando um aumento de 0,18% face a 2014, sendo a maioria deste consumo associado a eletricidade (aproximadamente 75,86%). A área de Retalho na Sonae (incluindo lojas, entrepostos e centros de fabrico), em 2015, foi responsável pelo consumo de 423,6 GWh (1.524.982 GJ) de energia elétrica, o que representa uma diminuição de 0,4% face a 2014, mesmo considerando o aumento do número de lojas. Relativamente ao consumo específico de energia elétrica (CEE) do conjunto de lojas e entrepostos por área de vendas, registámos uma diminuição de 0,351 para 0,346 GWh /1000 m<sup>2</sup> (CEE).



Este resultado demonstra a influência positiva das iniciativas de eficiência energética aplicadas durante 2015, sobretudo associadas a medidas como:

- Projeto-piloto de consumos dinâmicos (fase de testes em 4 lojas), promovendo o deslastre automático de parte do consumo em períodos com tarifa de energia desfavoráveis, com redução efetiva de consumo ou apenas transferência de consumo entre períodos;
- Substituição da iluminação principal fluorescente para LED em 16 lojas;
- Desenvolvimento e utilização das plataformas *CHECKWATTS* - plataforma de monitorização e gestão dos consumos de energia de todas as lojas Sonae MC – e plataforma *TELKI* - plataforma remota das centrais de frio das lojas implementada em 146 lojas.

Para além das iniciativas referidas, mantivemos a nossa aposta na produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis. O projeto Trevo engloba um parque de 113 centrais de produção autónoma de energia, 112 com recurso a painéis fotovoltaicos (energia solar) e 1 com recurso a um aerogerador (energia eólica). Em 2015, registámos um aumento do seu *output* energético de 7.256,7 para 7.758,5 MWh, evitando a emissão de cerca de 3.646 toneladas de CO<sub>2</sub>e (o que representa uma melhoria de cerca de 7% relativamente a 2014).

### 7.2.2 Transporte e Logística

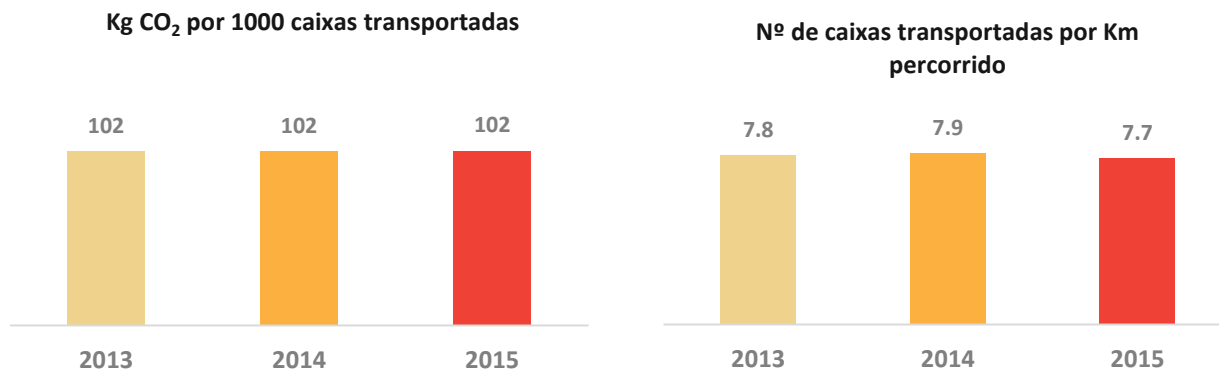
No sentido de minimizar o impacte ambiental da frota contratada, trabalhamos em conjunto com os nossos fornecedores de serviços de transporte com o objetivo de melhorar a ecoeficiência dos veículos utilizados pelos mesmos, garantindo a preferência por veículos mais recentes. No final do ano 2015, cerca de 77% dos veículos da frota contratada encontravam-se em cumprimento com a Norma Euro<sup>9</sup> 5 ou superior, traduzindo-se num crescimento de 7p.p. e 11p.p. comparando com 2014 e 2013, respetivamente. De enfatizar que, em 2015, utilizámos pela primeira vez veículos em cumprimento com a Norma Euro 7, correspondendo a 4% da frota contratada. Esta frota percorreu no total 35,8 milhões de quilómetros durante 2015, resultando numa emissão de 27.915 toneladas de CO<sub>2</sub>e que representa um aumento de cerca de 0,1% face ao valor verificado em 2014.

Relativamente ao projeto-piloto de avaliação da utilização de viaturas movidas a GNV (Gás Natural Veicular), iniciado em 2014, decidimos descontinuí-lo durante 2015 devido ao facto da utilização destas viaturas não se ter demonstrado economicamente competitiva, comparativamente às movidas a gasóleo.

Em termos de eficiência logística, temos procurado desenvolver melhorias tanto ao nível das entregas ao domicílio, como do abastecimento de lojas. Especificamente em relação ao abastecimento de lojas, transportámos 7,7 caixas por quilómetro percorrido e registámos emissões na ordem dos 102 kg de CO<sub>2</sub> por mil caixas transportadas.

<sup>9</sup> Padrão Europeu de Emissões – norma que disciplina as emissões de veículos comercializados na União Europeia (*diesel* e gasolina). Os veículos com uma norma de valor superior emitem menos emissões comparativamente com um veículo com uma norma inferior (ex.: veículos com Norma Euro 6 produzem menos emissões que veículos com Norma Euro 4).





A manutenção ou mesmo redução dos indicadores logísticos acima reportados está intimamente relacionada com o crescimento orgânico de lojas de menores dimensões/vendas em localidades mais afastadas dos grandes centros urbanos, obrigando à realização de maiores percursos com menores quantidades de produtos a entregar em cada ponto (loja).

### 7.2.3 Emissão de Gases de Efeito de Estufa (GEE)

Em 2015, registámos uma emissão global de GEE de 244.447 toneladas de CO<sub>2</sub>e, traduzindo-se num aumento de aproximadamente 25% comparativamente a 2014.

**Emissões de Âmbito 1<sup>10</sup>:** As emissões associadas ao consumo de combustíveis registaram em 2015 um acréscimo face ao ano anterior de 2,9%, devido principalmente a um ligeiro aumento do consumo de gasóleo na frota contratada para efetuar o transporte de mercadorias e ao aumento do consumo de gasóleo e gasolina pelas viaturas alocadas a colaboradores.

**Emissões de Âmbito 2<sup>11</sup>:** O consumo de energia elétrica é a principal fonte de emissão de GEE. Em 2015, registámos uma emissão de 204.648 toneladas de CO<sub>2</sub>e neste âmbito, representando um aumento de cerca de 31% face a 2014. Este comportamento deve-se essencialmente ao facto dos fornecedores de energia elétrica terem recorrido com maior frequência a fontes de produção de eletricidade a partir de energia fóssil, em particular o carvão.

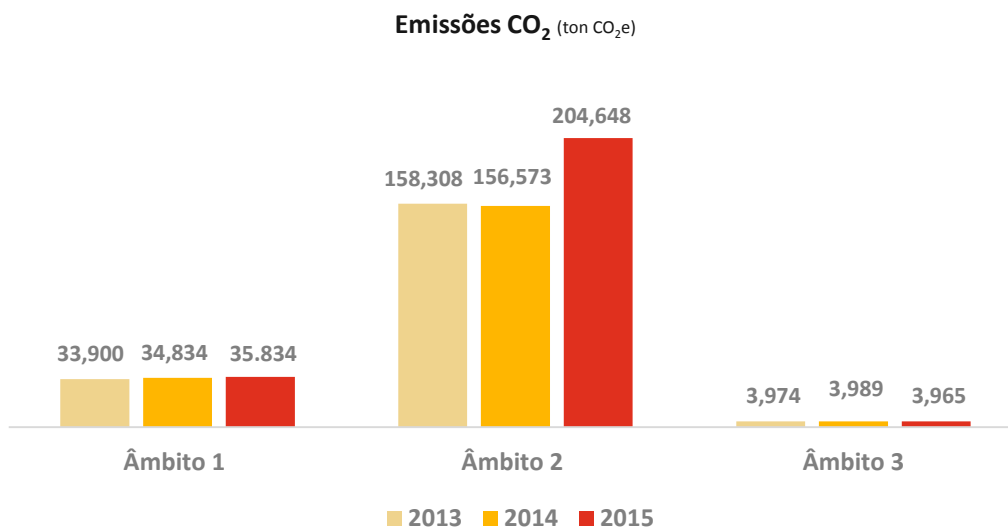
#### Plataforma de Car Sharing

Em 2015, iniciámos a implementação da plataforma de *car sharing* na Sonae. Esta iniciativa permite que os nossos colaboradores efetuem as suas deslocações profissionais de forma mais económica e sustentável. Contribuindo para a diminuição da nossa pegada carbónica, através da redução das emissões de CO<sub>2</sub>, e redução dos custos de deslocações, esta iniciativa potencia o alargamento da rede de conhecimentos e contactos entre colegas. Paralelamente, por cada mil quilómetros poupados, a Sonae, em parceria com a Quercus, compromete-se a plantar 15 árvores, de forma a compensar a nossa pegada carbónica.

<sup>10</sup> Emissões Diretas: emissões associadas ao consumo de combustíveis ao nível das lojas, da frota contratada para transporte de produtos e mercadorias e transporte de colaboradores

<sup>11</sup> Emissões Indiretas: emissões associadas ao consumo de eletricidade.

**Emissões de Âmbito 3<sup>12</sup>:** Na sequência da diminuição do total de resíduos gerados, as emissões deste âmbito registaram em 2015 um decréscimo na ordem dos 0,6% face ao valor registado em 2014, contrariando a tendência de aumento verificada nesse mesmo ano.



### Evolução das emissões de GEE face a 2014



#### 7.2.4 Água

Em 2015, continuámos a apostar no desenvolvimento de iniciativas dedicadas à redução e moderação do consumo de água. Deste modo, focámos a nossa atenção em aspetos como: (i) controlo da eficiência de equipamentos (avarias/roubos) como os fluxómetros em todas as torneiras e urinóis; (ii) controlo da pressão da rede; (iii)

#### Reutilização de águas residuais no Centro de Processamento de Carnes

Este projeto permite a reutilização de água nas torres de refrigeração, na rega, em lavagens exteriores e no abastecimento dos depósitos do serviço de incêndio. O Centro de Processamento de Carnes está atualmente a reutilizar uma parte do efluente líquido proveniente do seu processo industrial após tratamento na ETARI (Estação de Tratamento de Águas Residuais Industriais).

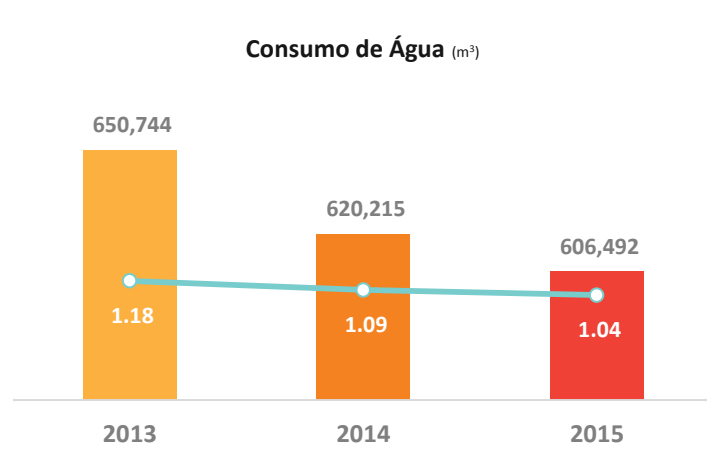
Numa base anual, cerca de **18.180 m<sup>3</sup>** de água são reutilizados.

<sup>12</sup> Outras Emissões Indiretas: emissões associadas a gestão de resíduos.

uso de autoclismos eficientes; (iv) utilização de máquinas de lavar roupa para lavagem de esfregonas e outros materiais de limpeza; e (v) controlo atempado de fugas. Paralelamente, continuámos a sensibilizar os nossos colaboradores sobre a importância da moderação do consumo de água.

Mantivemos a iniciativa de reciclagem e reutilização de água na Torre do Sonae *Service Centre* localizada na Maia, com classificação “Gold” da certificação LEED, onde as águas dos balneários e lavatórios são reutilizadas nas sanitas e as águas pluviais são captadas e utilizadas nos sistemas de rega. De acordo com os dados de projeto, a reutilização de águas neste edifício permite uma poupança de cerca de 80% do consumo de água. Adicionalmente, iniciámos a instalação sistemática de urinóis sem utilização de água, denominados por “urinóis secos”, nas novas lojas e lojas existentes que tenham sido objeto de remodelações profundas.

Em conjunto com outras medidas, as iniciativas referidas permitiram-nos alcançar um consumo total de água potável de 606.492m<sup>3</sup> nas superfícies Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia, representando uma redução de 2,2% face ao ano anterior, não obstante o crescimento orgânico. Considerando um universo comparável de lojas face a 2014, registámos uma redução de 6,2% no consumo de água potável.



No que diz respeito ao consumo de água por área de loja, assinalámos uma redução de 4,6% face a 2014, traduzindo-se num consumo de 1,04m<sup>3</sup> por m<sup>2</sup> área de venda.

## Pegadas carbónica e hídrica

Em 2015, apesar de não termos registado qualquer evolução ao nível do próprio cálculo das pegadas de novos produtos, demos seguimento ao projeto de desenvolvimento da Ferramenta de Cálculo das Pegadas Carbónica e Hídrica de Produtos, tendo realizado os seguintes avanços nesta matéria:

- Mantivemos a curva de aprendizagem no desenvolvimento da ferramenta;
- Iniciámos o desenvolvimento de uma nova ferramenta informática para o cálculo das pegadas, devido à incapacidade da anteriormente utilizada comportar a complexidade e dimensão de cálculo pretendidas;
- Alargámos o conhecimento de processos produtivos a novos produtos;
- Desenvolvemos uma ferramenta de apoio aos Produtores para obtenção da informação necessária.

### 7.2.5 Conscientização Ambiental

Desenvolvemos, em 2015, um conjunto de iniciativas com o objetivo de conscientizar os nossos clientes e colaboradores para a temática ambiental, nomeadamente no que diz respeito à eficiência energética.

Continuámos a promover a comercialização de equipamentos cada vez mais eficientes, tendo (i) registado vendas de equipamentos apenas com classe energética D ou superior; (ii) reduzido as vendas de equipamentos das classes energéticas A+ e inferiores; e (iii) aumentado as vendas de equipamentos das classes energéticas A++ e superiores. Desta forma, 93% dos equipamentos vendidos em 2015 (incluindo eletrodomésticos, televisores e aspiradores) pertenciam a uma classe energética de nível A ou superior.

Em 2015, à imagem dos anos anteriores, a Worten promoveu uma campanha de descontos em talão de 20% e 30% na compra de eletrodomésticos mais eficientes pertencentes às classes A++ e A+++, respetivamente. Em parceria com a Quercus, disponibilizámos aos nossos clientes através de folhetos e no *website* diversas dicas de eficiência na utilização e manutenção de eletrodomésticos. Os projetos Equipa Worten Equipa, através da recolha de REEEs e Worten Resolve, através do aumento do tempo útil de vida dos equipamentos elétricos e eletrónicos, permitiram reduzir significativamente as quantidades de REEEs no mercado.

Com o intuito de assegurar que os nossos colaboradores permanecem comprometidos com o tema do ambiente, continuámos a incluir a análise do desempenho ambiental como um dos pontos a abordar durante as reuniões diárias de início de atividade das lojas alimentares (“Reuniões Bom-Dia”). As iniciativas de sensibilização ambiental promovidas pela Sonae MC, em 2015, foram desenvolvidas sob o âmbito do eixo “Consciente” da Missão Continente. Neste domínio, realizámos um conjunto de iniciativas junto dos clientes e colaboradores com enfoque na temática da sensibilização ambiental.

Nota: Para mais detalhes sobre a Missão Continente, ver secção “Multiplicação da Partilha e Promoção do Bem-Estar Social” do capítulo “*Better Purpose*”.

### 7.3 Impacte Ambiental das Embalagens

Em 2015, demos seguimento ao processo de redução dos materiais das embalagens primárias e caixas de transporte dos produtos de marca controlada e própria. Neste sentido, realizámos pequenas alterações a embalagens primárias de determinados produtos de marca própria com o objetivo de reduzir as quantidades de plástico e cartão utilizadas nas mesmas. Simultaneamente, continuamos a trabalhar junto dos nossos fornecedores com o intuito de encontrar soluções inovadoras e sensibilizar os mesmos para a importância de reduzir a utilização de cartão e plástico nas caixas de transporte. No que diz respeito à otimização de embalagens de venda ao cliente, destacamos três projetos realizados em 2015 referentes a três diferentes artigos de marca controlada, nomeadamente: 9 referências de cápsulas de café, 1 referência de iogurtes e 8 referências de pizzas da marca Continente.

## Exemplos de redução dos materiais de embalagem em 2015

Artigo	Material	Alteração	Redução (Ton. / Ano)
Cápsulas de Café	Cartão	Redução do cartão na embalagem de venda ao cliente	4,1
	Plástico ( <i>flowpack</i> )	Eliminação do plástico interior na embalagem de venda ao cliente	3,2
Yogurte Natural Slim 0%	Cartão	Redução de cartão na embalagem de venda ao cliente	4,6

Relativamente ao projeto de redução da quantidade de cartão utilizado nas embalagens de 8 referências de pizza da marca Continente, alcançámos os seguintes resultados (valores aproximados da redução do peso em cartão):

**5 gramas por embalagem** – cinco referências distintas (P Romana 350G, P 4 Queijos 350G, P 4 Estaciones 330G, P Jamon y Queso 350G e Hawai 355G)

**6,5 gramas por embalagem** – três referências distintas (Carbonara 400G, Chouriço 400G e Bolognese 400G)

## 8) Better People

### 8.1 Desenvolvimento do Capital Humano

Em 2015, contávamos com 38.659 colaboradores na área do Retalho, sendo 67% mulheres e 7,2% colaboradores internacionais, nomeadamente de países como Espanha, Brasil, China e Turquia.

#### 8.1.1 Atração Eficaz de Talentos

Na área do Retalho, a atração eficaz de talento assume duas vertentes: (i) Talento Jovem e (ii) Talento Especializado (expansão de operações).

#### Talento Jovem

Na Sonae, a gestão de talento começa logo na fase de recrutamento, onde procuramos identificar candidatos de elevado potencial através dos diferentes programas integrados de talento jovem, desenhados de forma a acelerar o desenvolvimento de competências críticas para o seu crescimento pessoal e profissional. Com os nossos programas, comprometemo-nos a estar próximos dos alunos desde a sua entrada na Universidade e a contribuir de forma significativa para a sua formação, através de uma oferta adequada a cada momento do seu percurso.



**Call for Solutions:** iniciativa de *open innovation* que convida finalistas de mestrado das melhores universidades portuguesas e espanholas a realizar um estágio curricular na Sonae, contribuindo com ideias e soluções disruptivas para a resolução de desafios propostos pelos negócios. Com duas edições anuais – uma em cada semestre letivo – o estágio tem uma duração de 4 a 5 meses e serve como base à dissertação de mestrado. Em 2015, foram cerca de 30 os jovens que responderam aos nossos desafios e tiveram a oportunidade de realizar um estágio na Sonae.



**Call for Summer:** programa de estágios de verão com a duração de 1 a 3 meses (de julho a setembro), no qual os estudantes de licenciatura ou mestrado são convidados a participar em projetos propostos pelos nossos negócios. Trata-se de uma oportunidade privilegiada de aproximação ao mercado de trabalho, sendo esta muitas vezes o primeiro contacto que os jovens têm com o mundo empresarial. Em 2015, contamos com 34 jovens de universidades portuguesas envolvidos nesta iniciativa.




**Estágios Curriculares e Profissionais:** os programas de estágio curricular, dinamizados junto de escolas secundárias/profissionais e universidades, são uma oportunidade única para os jovens terem formação prática com orientação de profissionais mais experientes. Para os finalistas do ensino superior, promovemos estágios profissionais nos quais os jovens, através da integração direta nas nossas equipas, podem aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação académica. Neste âmbito, comprometemo-nos com a sua formação e retenção de acordo com as nossas necessidades e tendo em consideração o seu desempenho durante o período de estágio. Em 2015, promovemos mais de 1.400 estágios curriculares e profissionais, dando oportunidade a estudantes, recém-graduados e desempregados, de conhecerem o dia-a-dia de trabalho e alargarem os seus conhecimentos e competências, junto das nossas lojas/unidades e estruturas centrais.

### Talento Especializado (Expansão – Operações)

Em 2015, demos também suporte ao processo de expansão dos negócios, através da atração, recrutamento e formação de equipas especializadas para 31 novas lojas das diferentes insígnias (alimentar e retalho especializado). De um total de 7.900 pessoas entrevistadas telefonicamente, foram admitidas e formadas 1.112 pessoas, incluindo novas contratações e realocações fruto de oportunidades de mobilidade interna.

#### 8.1.2 Avaliação e Desenvolvimento

**Upward Feedback:** ferramenta de desenvolvimento *bottom-up* que encerra em si a formalização de um momento de *feedback* por parte dos colaboradores aos seus líderes. Tem como propósito proporcionar a cada chefia informação relevante sobre a sua atuação como Gestor de Equipa, em três drivers de desenvolvimento: gestor de atividade, promotor do desenvolvimento e inspirador do compromisso, servindo de alicerce a um processo contínuo de mudança e crescimento individual. Esta ferramenta prevê a devolução dos resultados a cada uma das chefias, através de um relatório individual suportado nos



drivers de desenvolvimento, permitindo a identificação de pontos fortes e as áreas de melhoria. Na edição de 2015 foram abrangidas 2.302 chefias, em Portugal e Espanha, um acréscimo de 154 chefias face ao ano anterior.

**Tracking Our Talent:** processo satélite do *Improving Our People*, desenhado para acompanhar segmentos críticos de talento nos diversos níveis funcionais, nomeadamente colaboradores com níveis muito bons de desempenho e elevado potencial de desenvolvimento e crescimento, ou colaboradores com um desempenho insuficiente e um nível de potencial não significativo. Em 2015, o *Tracking Our Talent* abrangeu 594 colaboradores, em Portugal e Espanha, tendo sido identificadas e implementadas diversas iniciativas, com o objetivo de potenciar o seu desenvolvimento e/ou ajustar o seu enquadramento.

**Sonae Retail School:** exemplo inquestionável do desenvolvimento de competências específicas de uma área de negócio, desenvolvendo, qualificando, atualizando e certificando as competências fundamentais para o exercício da função dos vários colaboradores que integram a área do retalho. Esta Escola é caracterizada por um sistema de eixos tridimensionais que contempla as seguintes vertentes:

- Carreira – estritamente relacionada com os grupos funcionais da empresa por forma a assegurar a necessária formação para uma progressão sustentada na carreira;
- Profundidade – determinando os níveis de conhecimento necessários para cada uma das matérias apresentadas;
- Temática – permitindo identificar os assuntos que deverão ser alvo de estudo por parte dos colaboradores.

As Academias e Escolas existentes no Grupo permitiram, em 2015, realizar um total de 1.155.257 de horas de formação, totalizando aproximadamente 41.300 participantes de todos os negócios e níveis organizacionais.

Alguns exemplos destas Escolas e Academias são: Escola de Frescos, Escola de Operações Continente, Escola Logística, Escola de Saúde, Centro de Fabrico, Fashion Academy, Sport Zone Academy e Worten Academy. Destas, são de destacar:

**Escola de Frescos Continente:** alinhada com o compromisso da *Sonae Retail School* de consolidar e diversificar o seu portfólio em 2015, o novo modelo da Escola de Frescos do Continente tem como principal objetivo manter os níveis de excelência e o alinhamento com as necessidades do negócio e das suas equipas. O novo modelo foi concebido tendo por base pressupostos como a inovação nos formatos e modelos, passando a ser efetuada também num formato modular e em contexto de trabalho; flexibilidade, ajustando a formação de acordo com as necessidades dos colaboradores e das respetivas equipas; abrangência nos horários e adaptabilidade à realidade operacional. Em 2015, cerca de 8.000 formandos frequentaram as ações de formação da Escola de Frescos, num total de 220.000 horas ministradas.



**Escola de Operações Continente:** destaca-se por ser totalmente orientada para o desenvolvimento das competências operacionais. Destaca-se por: ser uma Escola do “Saber Prático” para todos os processos críticos do negócio Alimentar; valorizar “o conhecimento e a experiência” das equipas no terreno; possibilitar o acesso ao conhecimento de forma democrática, em qualquer momento e em qualquer loja Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia; apostar em metodologias apelativas e de fácil compreensão, como sejam vídeos formativos que retratam as boas práticas operacionais, e fichas de treino que auxiliam as Chefias/treinadores na transferência e aplicação do conhecimento no dia-a-dia de trabalho. Em 2015, frequentaram os conteúdos da Escola Operações Continente, cerca de 13.000 colaboradores, gerando cerca de 106.000 horas de formação.

**Fashion Academy:** lançada em 2015, nasce com um forte conceito de internacionalização e uma orientação para o foco no cliente e no produto. Esta academia tem como missão o desenvolvimento das competências dos colaboradores para promover excelentes níveis de desempenho em resposta aos diferentes desafios dos negócios Zippy e MO, através das mais variadas metodologias pedagógicas (*e-learning*, presencial, *on-the-job* ou fóruns de partilha, por exemplo). Em 2015, cerca de 1.400 formandos frequentaram as ações de formação da Fashion Academy, num total de 21.700 horas ministradas.


"Para o sucesso desta academia, é muito importante que ela esteja alinhada com as necessidades do negócio e das pessoas, que apoie na implementação da estratégia e, mais importante do que tudo, que desenvolva as nossas pessoas e equipas, quer a nível profissional, quer a nível pessoal"

Miguel Tolentino, Diretor de Recursos Humanos Sonae SR

A título de exemplo, destacamos o lançamento do **ZY VM WORLD** – portal de comunicação e gestão de conhecimento - desenvolvido em parceria pela Equipa de Visual Merchandising e *Fashion Academy*, onde poderá ser encontrada toda a informação referente a Visual Merchandising e Produto. A **ZY VM WORLD** pretende organizar o conhecimento e promover a acessibilidade imediata ao material formativo e informação necessários, constituindo um canal de comunicação e potenciando a interação entre todos os participantes.

**Academia de Formação Worten (Portugal/Espanha):** A *Academia Worten España* e a *Worten Academy Portugal* procuram apoiar de forma sustentável o negócio mediante o desenvolvimento, a gestão e a aplicação do conhecimento no posto de trabalho, garantindo assim a melhoria contínua dos níveis de atuação e de satisfação dos nossos clientes. Através da priorização dos conteúdos pedagógicos com vista ao preenchimento dos *gaps* de competências por função, as ações desenvolvidas no âmbito destas academias permitem a cada colaborador aprofundar os conhecimentos de uma forma gradual, respeitando o ritmo de cada um.

**Worten Training Campus Portugal & Feria de Formacion de Proveedores España:** São os maiores eventos de formação anuais da Worten. Têm como finalidade o reforço da proximidade com os fornecedores e são uma oportunidade formativa de excelência. Durante estas iniciativas, nas quais participa um número muito alargado de colaboradores, os fornecedores partilham os seus programas formativos e as mais recentes novidades tecnológicas com o objetivo de incrementar as competências de venda e um maior conhecimento dos seus produtos e serviços. Em 2015, ocorreram duas edições do Worten *Training*



*Campus*, em Portugal, e uma edição da *Feria de Formacion de Proveedores España*, contando já com 6 edições em Portugal e 5 em Espanha.

**Sonae Learning Centre:** em 2015, reinauguramos o *Sonae Learning Centre*, um espaço totalmente remodelado e propício para o desenvolvimento dos nossos colaboradores e completamente preparado para acolher formações, reuniões e workshops, bem como eventos internos e externos. Este novo espaço está dotado de tecnologia e equipamentos modernos, que visam proporcionar uma maior qualidade e conforto aos nossos colaboradores e aos nossos parceiros. O *Sonae Learning Centre* dispõe de um auditório, com capacidade para 99 pessoas, e de cinco salas para acolher, na totalidade, cerca de 370 pessoas.

#### **Assinatura de Protocolo com Ministério da Educação e Ciência**

Através da *Sonae Retail School*, foi possível em 2015, celebrar um protocolo com o Ministério da Educação e Ciência que contempla o desenvolvimento de cursos vocacionais para alunos do ensino secundário. Esta parceria pretende contribuir para o desenvolvimento de jovens profissionais com as capacidades técnicas adequadas ao mercado de trabalho e, simultaneamente, reforçar as equipas da *Sonae* com profissionais capazes de desempenhar funções vitais ao desenvolvimento do nosso negócio.

#### **Validação de Competências na Empresa – Sonae MC**

Em parceria com a ANQEP (Agência Nacional para a Qualificação) e CEFOSAP (Centro de Formação Sindical e Aperfeiçoamento Profissional) iniciamos em 2015 um projeto pioneiro na Validação Reconhecimento de competências designado por “Validação de Competências nas Empresas”. Este projeto pretende alargar o conceito de “formação em contexto real de trabalho”, já aplicado no âmbito das ofertas de dupla certificação do Sistema Nacional de Qualificações, ao reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais, com capitalização da formação ministrada pelas empresas, assim como a experiência de trabalho dos colaboradores na empresa.

### **8.2 Bem-estar e Satisfação Interna**

#### **8.2.1 Saúde Ocupacional e Promoção da Saúde**

A Saúde Ocupacional na *Sonae* tem como missão alcançar uma elevada cultura de Promoção e Proteção da saúde no local de trabalho, como fator importante da sustentabilidade da empresa.

Tem como objetivo, garantir ambientes de trabalho saudáveis e seguros de forma a assegurar a saúde física, mental e social de todos os colaboradores. Contribui desta forma para a redução do absentismo, das doenças profissionais e dos acidentes de trabalho, melhorando a produtividade, a motivação e a realização profissional.

#### **Saúde Ocupacional**

A *Sonae* tem um serviço de Medicina de Trabalho interno, dispendo de 160 consultórios dentro das instalações da empresa, onde colaboram 99 profissionais de saúde, num total de 32.844 horas de

prestação de serviço por ano. Os espaços médicos estão equipados de acordo com indicações da Direção Geral de Saúde, cumprindo com os requisitos legais e ambientais nesta matéria.

A Sonae tem um serviço de Medicina de Trabalho interno, dispendo de 160 consultórios dentro das instalações da empresa, onde colaboram 99 profissionais de saúde, num total de 32.844 horas de prestação de serviço por ano. Os espaços médicos estão equipados de acordo com indicações da Direção Geral de Saúde, cumprindo com os requisitos legais e ambientais nesta matéria.

Em 2015, desenvolvemos as seguintes iniciativas no âmbito da Saúde Ocupacional:

**Vigilância da Saúde:** a vigilância da saúde faz-se através da realização de exames médicos de acordo com requisitos legais e com as necessidades de saúde dos colaboradores. Em 2015, realizaram-se 26.707 exames médicos, 2.687 exames complementares de diagnóstico e foram emitidas 15.516 prescrições médicas.

**Acompanhamento da Sinistralidade:** atuámos junto das companhias de seguros no sentido de promover a melhoria dos níveis da rede de prestadores com impacto na diminuição do índice de gravidade e melhor acompanhamento dos acidentes de trabalho.

**Sistema de Gestão de Saúde Ocupacional:** implementámos o sistema informático "*Medicine One Empresarial*" nos consultórios médicos da empresa, permitindo uma melhor gestão da atividade e análise de indicadores (exames médicos, restrições médicas, doenças profissionais, patologias e hábitos de vida).

**Plano de Integração de Novos Colaboradores:** todos os novos colaboradores recebem formação sobre Medicina Trabalho e Boas Práticas em Saúde quando iniciam funções na empresa.

### **Promoção da Saúde**


No sentido de contribuir para a melhoria da saúde dos nossos colaboradores, desenvolvemos em 2015 as seguintes iniciativas:

**Plataforma Interativa *Vita Salutis*:** plataforma interativa que disponibiliza mensalmente temas variados no âmbito da saúde, com vista a promover estilos de vida saudáveis.

**Campanhas de Saúde:** implementámos um plano de ações com vista à sensibilização e envolvimento dos colaboradores, em temas relevantes ao nível da promoção da saúde e do bem-estar (Dia da Mulher, Maio mês do coração, Dia Mundial da Alimentação, entre outros).

**Abordagem dos Riscos Psicossociais no Trabalho:** procedemos à análise dos Fatores Psicossociais e dos Determinantes da Atividade de Trabalho na Direção de Recursos Humanos. Esta análise permitiu caracterizar os fatores psicossociais dos colaboradores e realizar o diagnóstico dos fatores críticos e favoráveis. No mês de abril, e no âmbito da Semana Europeia da Segurança e Saúde, disponibilizámos ainda informação sobre o tema a todas as unidades.

**Programa de Vacinação Anti-Gripe:** disponibilizamos gratuitamente a vacina aos colaboradores e divulgamos boas práticas no que respeita à prevenção da gripe.



**Aconselhamento Nutricional:** em colaboração com a Direção de Qualidade e Investigação realizaram-se ações de aconselhamento nutricional, através de *workshops*, rastreios e degustações.

**Dádivas de Sangue e Medula:** no âmbito da responsabilidade social promoveram-se dádivas de sangue em todo o País, em articulação com o Instituto Português de Sangue e Transplantação.

“Já há vários anos que faço as minhas dádivas nas coletas de sangue que o IPS faz em parceria com a Sonae, nas próprias instalações da empresa. Penso que é de louvar esta iniciativa e é uma forma da empresa mostrar preocupação com mais uma vertente de responsabilidade social, ao mesmo tempo que divulga, sensibiliza, facilita e convida os seus colaboradores a juntarem-se a uma causa tão nobre. Ao ter esta parceria com o IPS, a Sonae facilita o acesso a esta oportunidade, uma vez que as deslocações aos bancos de sangue para as dádivas, por questões horárias, nem sempre se tornam fáceis.”

*Maria João Ramalho, Técnica de Formação – Sonae MC Logística*

**Programa Desfibrilhação Automática Externa (DAE):** a Sonae dispõe de um Programa de DAE em 159 unidades, licenciado pelo INEM e reconhecido como o maior em Portugal. Este programa tem como objetivo reforçar a capacidade de reação e prestação de socorro em casos de paragem cardiorrespiratória. O programa conta com 1.173 socorristas com formação específica em DAE de acordo com as diretrizes da *American Heart Association*, sendo o controlo de qualidade assegurado por uma empresa externa credenciada em Emergência Médica.

“No passado mês de Dezembro, tivemos na Worten de Beja uma Cliente, que entrou em paragem cardiorrespiratória, sendo assistida de imediato na loja. Não reagindo à tentativa de reanimação, foi necessária a utilização do DAE, tendo assim recuperado os sinais vitais e transportado com vida para o Hospital. Tal só foi possível dada a formação que temos como socorristas, assim como a disponibilização do DAE o que permitiu estarmos preparados para fazer a nossa parte, nesta tão importante missão, que é: “podermos salvar vidas”. “

*Francisco Bica, Gerente de Loja – Worten (Beja)*

## 8.2.2 Saúde e Segurança no Trabalho (SST)

Na Sonae, estamos empenhados na implementação de uma cultura de **zero acidentes** e pretendemos assegurar que a saúde e segurança dos nossos colaboradores e clientes nunca seja posta em risco. Atuar, de forma estratégica e com foco, é prioridade máxima.

**Projeto S2O – Saúde e Segurança nas Operações:** A atuação da direção de SST da Sonae centra-se, sobretudo, na prevenção do risco de acidentes, doenças profissionais e melhoria do bem-estar dos nossos colaboradores. Em parceria com a Dupont, parceiro de renome Mundial na Área da consultoria em matéria de Segurança, nasceu em março de 2015 o projeto S2O – Saúde e Segurança nas Operações, com o firme propósito de Mudar a Cultura de Segurança na Sonae Modelo Continente. Projeto S2O é constituído por 4 *work streams*. A liderança, a organização efetiva, o compromisso das operações e a gestão de risco em SST.

Fomentamos a liderança visível em Saúde e Segurança no trabalho através da realização de 2 Workshop’s com a gestão de topo da Sonae MC.

Criámos 18 grupos de trabalho com objetivo de desenvolver as iniciativas de cada Workstream.

Todas estas ações, e a conseqüente integração da SST na atividade diária das operações, demonstraram resultados muito positivos em 2015, com a redução de 9,78% do índice de Frequência e 11,36% no Índice de Gravidade da Sonae MC, relativamente a 2014.

**Visão e Política de Saúde e Segurança:** em 2015, foi formalizada a Política de Saúde e Segurança com o objetivo de demonstrar o forte compromisso da gestão de topo com a Saúde e Segurança, assentando em 5 grandes princípios: (i) as Pessoas no centro dos nossos esforços; (ii) uma Liderança Visível e Responsável; (iii) Prevenção e Prudência; (iv) Dedicção e Recursos e; (v) Competência e Consciência.

**Programa de Observações Preventivas de Segurança:** este programa pretende aumentar o nível de consciência sobre os comportamentos inseguros e promover a adoção de comportamentos seguros no trabalho, através da identificação e observação desses comportamentos e da comunicação efetiva dos resultados da observação a todos os colaboradores.


**Formação em Liderança SST para Diretores de Unidade:** desde julho, foram realizadas 16 sessões de formação para diretores de unidades, formando 215 diretores, e cerca de 2.200 chefias, num total de 8.250h de formação.

**Consulta Anual aos Colaboradores:** dando resposta a um requisito legal, e também para auscultar os colaboradores realizou-se a consulta anual aos colaboradores em matéria de Saúde e Segurança no Trabalho, abrangendo questões relativas a Segurança, Saúde e Bem-Estar. Esta consulta teve uma taxa de resposta de 94%, ou seja 24.481 respostas obtidas. Os resultados dessa consulta são analisados e partilhados com as unidades para posterior definição de medidas preventivas com o objetivo da melhoria das condições de trabalho, e aumentar o bem-estar dos colaboradores.

**Estudos Ergonómicos (Continente):** conscientes da importância que a conceção ergonómica do posto de trabalho representa para uma organização, tendo em conta que permite otimizar a compatibilidade entre o homem, a máquina e o ambiente físico de trabalho, através do equilíbrio entre as exigências das tarefas e das máquinas e as características anatómicas, fisiológicas, cognitivas e percepto-motoras, assim como a capacidade de processamento da informação humana, a Sonae, desenvolveu um projeto de Ergonomia que visou elaborar estudos ergonómicos nas unidades das insígnias CNT, CNT Modelo e CNT Bom dia. Este estudo teve como objetivo aumentar a segurança, a saúde, bem-estar e o conforto do trabalhador e prevenir lesões músculo-esqueléticas.

**Campanha “Cuidar é proteger. A tua segurança e bem-estar começam em ti.”:** em 2015, lançámos, pelo quinto ano consecutivo, uma campanha que se estendeu durante todo o mês de abril, com o objetivo de promover um conjunto de ações de sensibilização no âmbito da Segurança e Saúde e contribuir para aspetos como a diminuição do absentismo e sinistralidade, a melhoria dos níveis de satisfação e bem-estar em saúde e segurança e a motivação dos colaboradores para a prevenção e boas práticas nestas matérias.

**Safety Alerts:** A partilha proativa de informação sobre saúde e segurança com toda a organização tem como objetivo informar e sensibilizar para os riscos e as medidas preventivas a adotar para os minimizar.



Esta partilha é realizada mensalmente, por *e-mail* para todas as unidades, servindo de suporte a ações de formação/sensibilização “*on the job*”.

**Formação em SST:** Conscientes de que a formação e informação sobre os riscos profissionais são ferramentas chave para a sensibilização de todos, foram ministradas 106.574 horas de formação em SST, abrangendo uma população de 115.741.

### 8.2.3 Compensação e Benefícios

**Flex Tu Eliges – Espanha:** Programa que consiste na aplicação voluntária e individual de uma parte da remuneração, a um leque de benefícios disponibilizados pela empresa, com eficiência fiscal para os colaboradores. Inclui benefícios de importante interesse social, tais como seguro de saúde para o próprio colaborador e para a família, vales infantário e transporte, formação profissional, entre outros. Para o efeito, foi especialmente desenvolvida uma plataforma *web*, à qual os colaboradores podem aceder comodamente, desde qualquer ponto, e realizar as suas opções, de acordo com as suas circunstâncias pessoais e familiares.

**Programa de Vantagens para Colaboradores:** Proporcionamos aos nossos colaboradores, o acesso a descontos privilegiados em bens e serviços, mediante parcerias com diversas entidades que operam em áreas, como sejam, Banca e Seguros, Cultura e Lazer, Saúde, Educação, entre outros. A crescente abrangência geográfica e diversidade destas parcerias permitem que cada vez mais colaboradores possam beneficiar de condições preferenciais e vantajosas, no acesso aos diferentes produtos e serviços.

## 8.3 Responsabilidade na Cadeia de Fornecimento

### 8.3.1 Avaliação de Fornecedores

O processo de avaliação de fornecedores abrange todos os fornecedores de marca controlada e consiste no cálculo de sete indicadores distintos que permitem avaliar a *performance* dos fornecedores em diferentes aspetos. As auditorias de seleção e qualificação, uma das ferramentas mais relevantes deste processo, têm como objetivo averiguar o cumprimento das nossas políticas. Este processo de auditoria é obrigatório com a exceção dos fornecedores certificados cuja origem não conste na nossa lista de países de risco. Os fornecedores de países de risco devem ser submetidos a esta auditoria, independentemente da sua certificação. São verificados nos nossos fornecedores nacionais e internacionais cerca de 300 requisitos relacionados com qualidade, ética no fornecimento, ambiente e higiene e segurança nas fábricas, direitos laborais, entre outros. Como resultado das auditorias efetuadas, consoante a pertinência e classificação atribuída, são definidas estratégias para a otimização de processos e implementadas ações de melhoria junto do mesmo.

### Fornecedores de Produtos Alimentares

Em 2015, realizámos auditorias a 572 fornecedores de produtos alimentares sendo que, durante este processo, verificámos a existência de 2 fornecedores com um resultado inferior ao esperado em termos de não-conformidades identificadas (classificação D ou E).



### Fornecedores de Produtos Não Alimentares

Em 2015, efetuámos auditorias a 251 fornecedores de produtos não alimentares. Durante este processo, verificámos a existência de 12 fornecedores com um resultado inferior ao esperado em termos de não-conformidades identificadas (classificação D ou E). Parte destes fornecedores encontra-se sujeito à implementação de um Plano de Ações Corretivas, enquanto que com os restantes será cessada a respetiva relação comercial. Até à conclusão dos planos de ações delineados, as compras aos fornecedores implicados irão estar dependentes da sua evolução. Durante 2016, será efetuada uma verificação do estado de execução destes planos, com o intuito de assegurar que as ações delineadas são devidamente aplicadas. No âmbito do *follow-up* de cumprimento do plano de ações corretivas para o único fornecedor que registou uma classificação abaixo das expectativas durante 2014, apurámos que o mesmo efetuou obras na sua fábrica que colmataram a maior parte das não-conformidades identificadas. Na nova auditoria efetuada durante 2015, este fornecedor obteve uma pontuação positiva (83%).

### Fornecedores de Produtos de Eletrónica

Em 2015, foram realizadas auditorias a 124 fornecedores de produtos de eletrónica, tendo identificado durante este processo 22 fornecedores com um resultado inferior ao esperado em termos de não-conformidades identificadas (classificação D ou E). A totalidade destes fornecedores é de origem estrangeira.

### Auditoria ambiental ao processo de Avaliação de Fornecedores

A Sonae é certificada no âmbito da NP EN ISO 14001:2004, sendo o processo de avaliação de fornecedores e o cumprimento da legislação ambiental aplicável aos produtos auditados de acordo com a mesma. Neste âmbito, é verificado aleatoriamente o resultado da secção de ambiente nas auditorias realizadas aos fornecedores de produto e conferido o cumprimento da legislação em vigor.


### 8.3.2 Certificação de Fornecedores Sonae

A certificação de fornecedores Sonae compreende um compromisso entre os fornecedores e a Sonae relativamente à gestão da qualidade dos produtos fornecidos. Este processo não só promove uma oferta de maior qualidade ao cliente final, como também incentiva o desenvolvimento de uma relação de maior proximidade entre os fornecedores e a Sonae, através da avaliação da gestão da qualidade e do incentivo e acompanhamento da implementação de práticas de melhoria contínua.

Além de proporcionar um maior nível de confiança e transparência e de contribuir para melhorias ao nível da redução de custos de fornecimento, *lead time*<sup>13</sup> e dos processos de produção, a certificação de fornecedores funciona ainda como uma garantia de qualidade para a própria atividade dos vários fornecedores que, através do reconhecimento de um grupo com a dimensão da Sonae, terão certamente maior facilidade em desenvolver o seu próprio negócio.

---

<sup>13</sup> Período entre o momento de entrada do produto em armazém e a sua saída de inventário



De modo a garantirem esta certificação, os fornecedores deverão ter obtido uma classificação de “Excelente” no Índice da Qualidade de Fornecedores (IQF) nos últimos dois anos de atividade e desempenhar uma função de importância estratégica para a Sonae, nomeadamente em termos da importância do tipo de produto e gama fornecida, do histórico de compras e das perspetivas futuras da relação comercial que a Sonae poderá desenvolver com o mesmo.

### **8.3.3 Comunicação e Relação com os Fornecedores**

A Sonae acredita que, para o desenvolvimento de uma cadeia de valor mais eficiente e sustentável, é fundamental incentivar continuamente uma comunicação clara e um bom relacionamento com os vários fornecedores, assente em valores como a transparência e a confiança. A Sonae dispõe de uma série de ferramentas que lhe permitem facilitar as diversas interações ao longo da cadeia de abastecimento, de forma a maximizar não só a confiança, o respeito e a geração de valor mútuo, mas também a qualidade da informação trocada, nomeadamente:

- (i) O Código de Conduta para Fornecedores, que define um conjunto de normas de regência da relação entre os fornecedores e a Sonae em termos de aspetos como condições de trabalho, proteção e sustentabilidade ambiental e qualidade e segurança dos produtos;
- (ii) O Portal do Fornecedor, que constitui um importante canal de comunicação e um dos meios primordiais para o estabelecimento de um relacionamento de maior proximidade, assente num rápido e fácil acesso à informação.

Adicionalmente, defendemos uma série de princípios que têm vindo a moldar o desenvolvimento das suas relações com os seus parceiros comerciais, nomeadamente:

- (i) Maior grau de interajuda nas melhorias a implementar nos fornecedores;
- (ii) Conhecimento mais profundo das condições e métodos de fabrico dos fornecedores;
- (iii) Partilha dos resultados obtidos no relatório IQF com os fornecedores permitindo a identificação de pontos de melhoria.

No âmbito das parcerias estabelecidas com os nossos fornecedores, é promovida a maximização de competências entre a Sonae e respetivos parceiros industriais, dinamizando a aquisição de novas competências e conhecimentos que contribuem positivamente para geração de postos trabalho e oportunidades de negócio.

### **8.3.4 Fornecedores Eletrónica**

Preocupamo-nos em garantir que todos os requisitos internos e legais referentes aos produtos de eletrónica são divulgados não só internamente, mas também aos nossos fornecedores antes de estabelecer qualquer negócio com os mesmos. Adicionalmente, asseguramos que todos os fornecedores de marca própria Worten são submetidos a uma avaliação inicial com o objetivo de garantir o cumprimento dos requisitos internos e externos obrigatórios. Esta avaliação é feita através de auditorias iniciais a fornecedores e testes a requisitos específicos (ex: segurança elétrica, compatibilidade eletromagnética, eficiência energética, entre outros). Em 2015, foram auditados 124 fornecedores estrangeiros de um universo total de 139 fornecedores.

**Segurança Elétrica:** a *Low Voltage Directive* (LVD) é uma diretiva da União Europeia, aplicável a todos os nossos produtos, que define um conjunto de requisitos essenciais ao nível da saúde e segurança dos produtos colocados no mercado. Neste âmbito, por forma a garantir a segurança do produto junto do cliente final, os fornecedores enviam-nos os testes efetuados pelas suas parcerias laboratoriais, bem como uma amostra inicial para análise interna.

**Compatibilidade Eletromagnética:** a *Electromagnetic Compatibility Directive* (EMC) é a diretiva europeia onde se encontram definidos os requisitos de compatibilidade eletromagnética (ex: limites às emissões eletromagnéticas do equipamento) que reduzem distúrbios e aumentam a imunidade a interferências, sendo aplicável à totalidade do nosso portfólio de produtos eletrónicos. Considerando este contexto, solicitamos aos fornecedores o envio dos testes efetuados pelas suas parcerias laboratoriais.

**Eficiência Energética:** todos os nossos produtos são escolhidos tendo em consideração que a sua eficiência energética deve ser a maior possível, de acordo com os requisitos da respetiva gama. Cerca de 43% dos produtos vendidos em 2015 eram de classe A<sup>+</sup>, situando-se em 93% as vendas de produtos de classe A ou superior. As melhorias em termos de eficiência energética dos produtos que vendemos representa uma melhoria em termos da diminuição do consumo de energia elétrica nos lares dos nossos clientes.

**REACH:** sendo esta uma diretiva europeia que identifica algumas substâncias da categoria SVHC (*Substances of Very High Concern*) perigosas para a saúde e cuja utilização deve ser evitada, asseguramos que todos os nossos produtos cumprem com os requisitos desta diretiva por forma a garantir a eliminação de riscos de saúde junto do cliente final.

### 8.3.5 Fornecedores Têxtil e Desporto

Os segmentos de Têxtil e Desporto são especialmente relevantes para a nossa estratégia de internacionalização. Na Sonae, temos procurado nos últimos anos expandir o âmbito geográfico destes dois segmentos. Cientes dos desafios inerentes a esta ambição, alocámos grande parte dos nossos recursos no desenvolvimento de ações que visam garantir que os requisitos de entrada e comercialização dos nossos produtos de Têxtil e Desporto nos mercados para os quais nos pretendemos expandir são completamente cumpridos. Este fator é especialmente importante para mercados externos cuja legislação e requisitos são distintos dos existentes em Portugal e na União Europeia. Neste âmbito, a totalidade dos produtos de marca própria dos segmentos Têxtil e Desporto são alvo de uma avaliação inicial e de testes laboratoriais, com o objetivo de garantir o cumprimento dos requisitos legais para venda nos mercados internos e externos onde as diferentes marcas se encontram implementadas. Devido ao facto de nos focarmos no cumprimento dos requisitos de internacionalização ao nível do produto, não foi possível este ano retomar o processo de auditorias a fornecedores dos segmentos de Têxtil e Desporto, estando no entanto confiantes de que esta será uma das nossas prioridades para o futuro quando atingirmos um estágio de maior maturidade ao nível do processo de internacionalização.

### Etiquetagem e Rotulagem de Produtos

No seguimento do ano anterior, continuámos a trabalhar no processo de customização e correção de produtos no entreposto ou em fábricas, nomeadamente ao nível de marcações e etiquetagem específicas

dos mercados externos sempre que não seja possível efetuar as mesmas durante a fase de fabrico. Em 2015, este trabalho foi especialmente relevante antes da distribuição de produtos do segmento Têxtil para o Equador e de produtos do segmento Desporto para França.

Na Sonae, consideramos que é essencial rastrear os dados de fabrico e origem dos nossos produtos. Neste sentido, asseguramos que na etiquetagem e rotulagem dos nossos produtos dos segmentos de Têxtil e Desporto está incluída informação sobre o país de origem e um conjunto de dados de rastreabilidade do fabrico do produto (ex: código de fornecedor, lote de fabrico, referência do produto, importadores e responsável da marca).

### **8.3.6 O Clube de Produtores Continente**

O Clube de Produtores Continente (CPC) materializa a visão de desenvolvimento sustentável da Sonae, numa vertente de desenvolvimento regional e estímulo à empregabilidade, assente em projetos ambiciosos, inovadores e de indiscutível mais-valia económica e social para o nosso país. Criado em 1998, tem como principal objetivo aproximar a Sonae dos produtores nacionais e representa, hoje, um exemplo de cooperação entre agentes económicos e da nossa aposta na produção nacional, conciliando a sua riqueza e qualidade com o dinamismo de uma cadeia que opera junto de milhões de consumidores por todo o país. Quando comparados à generalidade do setor, os rigorosos critérios de certificação de produtores do CPC comprovam a exigência e abrangência de um amplo referencial de requisitos, garantidos através de auditorias anuais que visam assegurar a conformidade de parâmetros desde o campo até às unidades de produção.



No final de 2015, o CPC registou um volume de compras de 217 milhões de euros, equivalendo a cerca de 136 mil toneladas e contou com a participação de 234 membros abrangendo cerca de 4.000 produtores individuais de 15 áreas diferentes.

De modo a continuar a estimular a inovação entre os vários membros do CPC, em 2015, a Sonae iniciou um processo de revisão do Prémio Inovação Clube de Produtores, com o objetivo de proporcionar novas vantagens e benefícios aos vencedores desta iniciativa que, de acordo com o previsto, será retomada a partir de 2016. Durante este ano assegurámos a continuidade da certificação do CPC segundo referencial específico.

## Vantagens do Clube de Produtores Continente

### Para o Consumidor

- Oferta de produtos com garantia de qualidade, rastreabilidade e origem, assegurada através do acompanhamento de todas as fases da produção, transporte e armazenagem
- Produtos mais frescos pela diminuição do tempo que decorre entre a produção e a distribuição
- Melhor relação qualidade/preço dos produtos oferecidos
- Maior e melhor informação sobre os produtos, face à normalização das embalagens e dados relativos a cada produto

### Para o Produtor

- Garantia do escoamento da produção, minimizando os riscos e incertezas inerentes à própria atividade agropecuária
- Maior eficiência, uma vez que o feedback recebido do mercado lhes vai permitir orientar a sua produção para a procura
- Maior representatividade nos contactos com as entidades oficiais.
- Apoio e aconselhamento técnico, programação e planeamento da produção
- Visitas de estudo e formação em diversas temáticas das várias etapas da cadeia de abastecimento
- Reconhecimento por parte dos consumidores

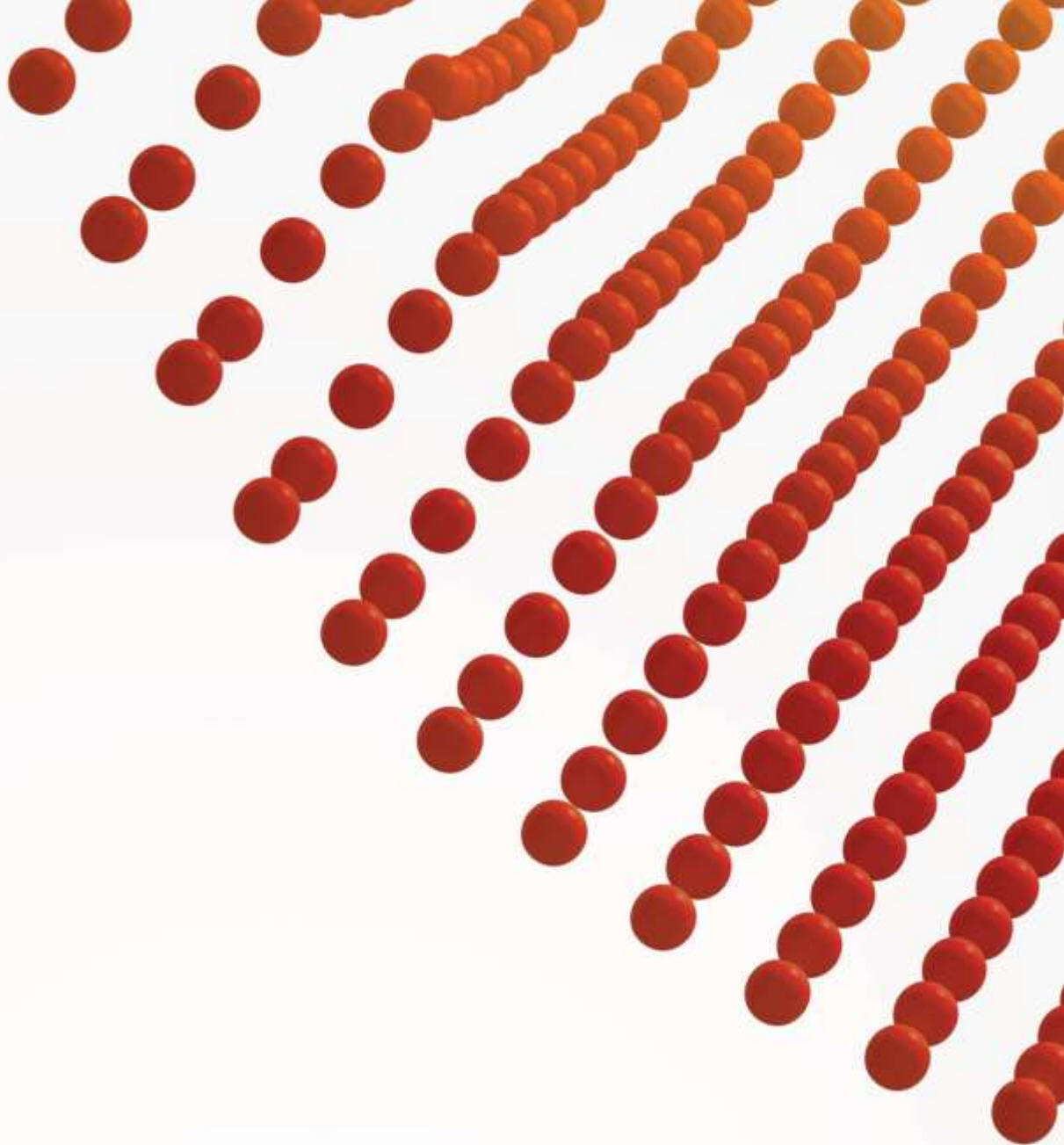
## Envolvimento com os Produtores

Durante 2015, o CPC esteve sobretudo empenhado no acompanhamento e dinamização das atividades dos seus produtores, dando ênfase à consolidação e integração das relações comerciais entre a Sonae e os principais parceiros do Clube e ao desenvolvimento de parcerias entre os próprios produtores. Neste âmbito, o CPC promoveu o lançamento de vários desafios e iniciativas de formação e partilha de conhecimento, das quais destacamos as seguintes:

**XVIII Encontro Anual do Clube de Produtores Continente** – Enquadrado na temática “Renovar para Crescer”, este encontro decorreu no âmbito da Feira Nacional da Agricultura em Santarém contou com a participação dos membros do CPC. Esta iniciativa teve como principais objetivos dar a conhecer os produtos dos diferentes fornecedores, fomentando um maior conhecimento e integração entre eles, e comunicar a nova proposta de valor do CPC assente no seu papel de desenvolvimento do setor agroalimentar, com base em conhecimento e tecnologia, e com enfoque no consumo sustentável.

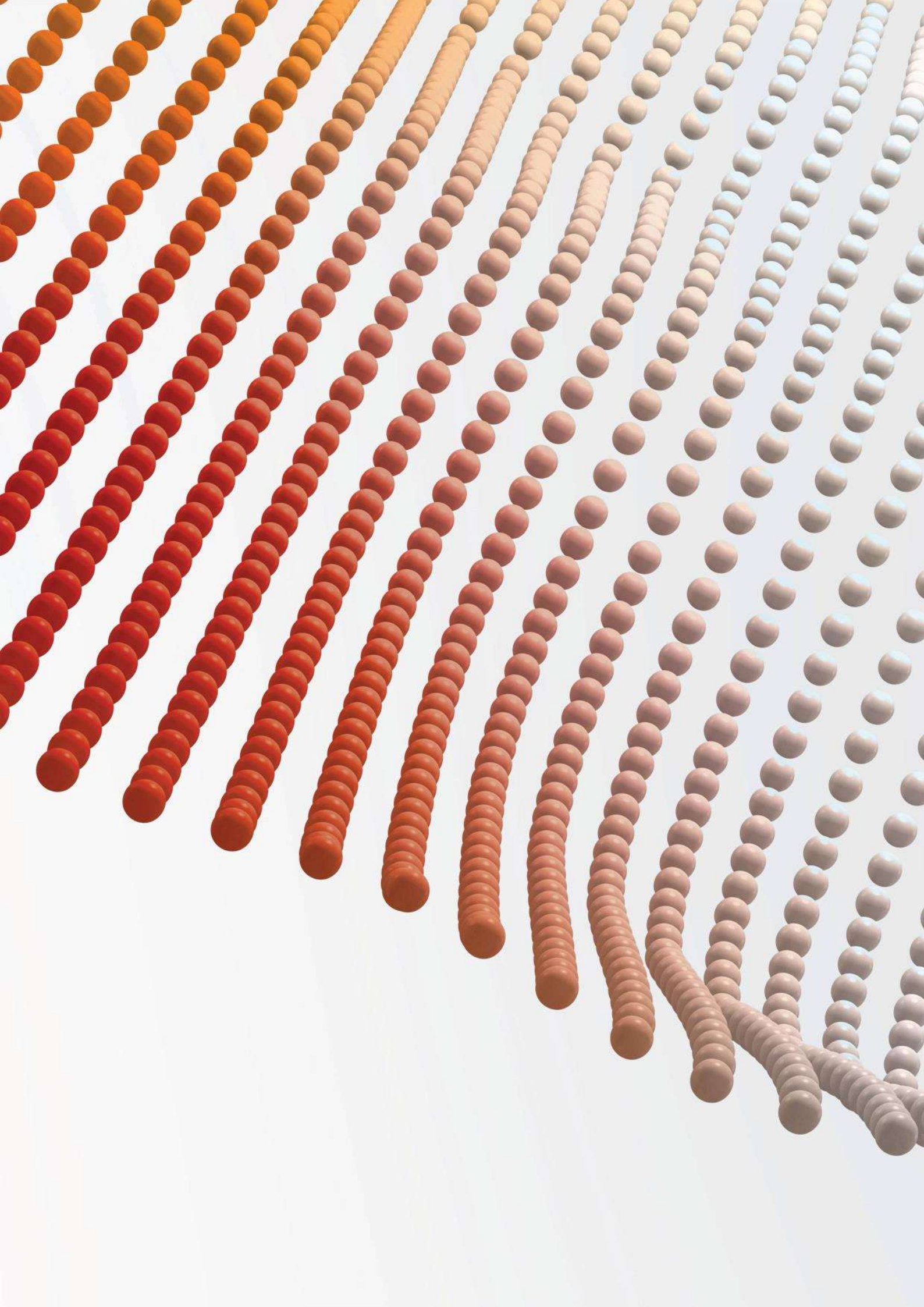
**Viagem Internacional com os Produtores da Charcutaria** – O CPC possibilitou uma experiência de benchmarking internacional a 25 produtores de Charcutaria. As Visitas Internacionais promovidas pelo CPC deram a estes produtores o acesso a informação sobre as melhores práticas e procedimentos de alguns dos *players* mais significativos e relevantes no mercado Europeu, possibilitando-lhes a interação com novas realidades e empresas do setor.

**Ideias Fértéis** – O CPC deu início à realização de encontros periódicos de partilha de informação e de conhecimento sobre temas relevantes para o negócio conjunto, estimulando novas ideias e promovendo a troca de experiências entre os vários produtores. Em 2015, foram desenvolvidos três encontros, subordinados aos temas: “o cliente no centro do negócio”, “cadeia de abastecimento” e “combate ao desperdício alimentar”.



.....● A SUSTENTABILIDADE  
NA SONAE SIERRA







## 4. A Sustentabilidade na Sonae Sierra

### Mensagem do CEO da Sonae Sierra

Em 2015, a *performance* da Sonae Sierra superou todas as expectativas. Atingimos resultados excepcionais nos nossos principais indicadores financeiros e operacionais e, adicionalmente, conseguimos efetivar um importante avanço na nossa estratégia através de atividades de desenvolvimento, reinvestimento de capital e expansão do negócio de prestação de serviços profissionais.

## 1) A Sonae Sierra

### 1.1 Visão Global

Motivada pela sua paixão de contribuir para um crescente nível de inovação e emoção na indústria dos centros comerciais e em criar experiências inovadoras de compra, a Sonae Sierra tem, desde 1989, interpretado as tendências do setor e liderado um movimento que tem definido os centros comerciais do futuro. Investimos em ativos de retalho e providenciamos serviços de investimento, desenvolvimento, expansão e gestão de propriedades a clientes nas mais variadas geografias, nomeadamente Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia.

**Visão:** Ser uma empresa de imobiliário internacional, dedicada à satisfação das necessidades dos investidores em imobiliário de retalho.

**Missão:** Desenvolver e investir em ativos imobiliários sustentáveis e providenciar serviços de investimento, desenvolvimento e gestão de propriedades a clientes em diversas geografias como Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia, criando valor partilhado para o nosso negócio e para a sociedade

Prestamos serviços a clientes em 15 países a partir de 14 escritórios em Portugal, Alemanha, Argélia, Brasil, Colômbia, Espanha, Grécia, Holanda, Itália, Luxemburgo, Marrocos, Roménia e Turquia.

Fruto do nosso compromisso e empenho, alcançámos um resultado líquido de 142 milhões de euros e um resultado líquido direto de 61 milhões de euros, um aumento de 15,7% quando comparado com 2014, potenciados por fatores como a melhoria da *performance* operacional, o crescimento dos nossos serviços profissionais, a diminuição das taxas de juro e uma gestão de risco financeiro eficaz.

Um dos fatores fundamentais para a nossa *performance* operacional deste ano foi o aumento das vendas de lojistas, principalmente nos nossos mercados *core* da Europa do Sul e Brasil. Como resultado da evolução positiva em termos da confiança dos consumidores, as vendas de lojistas ao nível europeu registaram um aumento significativo de 2,5%. Devido a este aspeto, conseguimos melhorar as taxas de



ocupação em mercados como a Espanha, Itália e Roménia e manter a nossa *performance* num nível estável no mercado alemão, garantindo desta forma uma *performance* operacional global significativamente positiva. Neste contexto, destacamos o facto de o nosso portfólio no Brasil ter registado resultados favoráveis apesar das condições económicas adversas que o país atravessa, com o aumento das vendas de lojistas em 2,3% (em Reais) e a manutenção da taxa média de ocupação elevada de 93%.

Mantendo-nos fiéis ao nosso compromisso de executar a estratégia de negócio, em 2015, ampliamos o grau de exposição a novas oportunidades de desenvolvimento, reinvestimos capital e reforçamos a componente de negócio de prestação de serviços profissionais. Destacamos o facto de, aproveitando as condições de investimento favoráveis do mercado, termos conseguido: (i) alienar com sucesso o centro comercial Zubiarte, em Espanha; (ii) vender o edifício de escritórios Torre Ocidente em Portugal; (iii) iniciado o processo de negociação para venda da nossa posição maioritária em quatro ativos na Península Ibérica e Alemanha, mantendo a responsabilidade pela sua gestão. Estas vendas permitiram libertar fundos com o objetivo de financiar a nossa atividade de expansão. Nesta medida, anunciamos recentemente dois novos negócios na Colômbia e na Alemanha e prosseguimos com o desenvolvimento de dois outros negócios em Marrocos e Espanha.

<b>Destques em 2015</b>	45 centros comerciais detidos com um OMV de 6 M€	80 centros comerciais geridos e/ou arrendados	11 projetos em desenvolvimento, incluindo 4 para terceiros
374,6 M€ de rendas recebidas nos centros comerciais detidos	433 milhões de visitas nos centros comerciais geridos	5.185 M€ de vendas nos centros comerciais geridos	1.085 colaboradores diretos

## 1.2 Principais acontecimentos

### Desenvolvimento

Expandimos os serviços de desenvolvimento em Marrocos e Argélia e celebrámos o primeiro contrato na Tunísia;

Anunciámos um acordo com a *Generali Real Estate* para o desenvolvimento e gestão do *CityLife Shopping District* em Milão;

Assinámos 24 acordos para a prestação de serviços de desenvolvimento em 10 geografias.

### Expansão

Realizámos o planeamento e orçamentação dos trabalhos de construção no *ParkLake*, na Roménia, e concluímos o financiamento do projeto;

Anunciámos o primeiro investimento direto na Colômbia através da aquisição de um espaço em Cucuta, em parceria com a *Central Control*.

Adquirimos um espaço em Nuremberga, na Alemanha, para um sistema de requalificação plurifuncional;

Proseguimos com o licenciamento do *Málaga Designer Outlet*, uma expansão do *designer outlet Plaza Mayor*, em Espanha.

### Investimento

Concluímos a venda da Zubiarte, em Espanha, e do edifício de escritórios Torre Ocidente, em Portugal;

Alienámos posições maioritárias de quatro ativos em Portugal, Espanha e Alemanha, mantendo, no entanto, a responsabilidade por assegurar a gestão da propriedade;

Alcançámos um consenso com os investidores para avançar com uma solução de longo prazo para o *Sierra Fund*;

Alargámos a longevidade do *Sierra Portugal Fund* de 2018 para 2020;

Concluímos a remodelação do *NorteShopping*, no Porto, e prosseguimos com a remodelação completa do *Centro Vasco da Gama*, em Lisboa.

### Gestão

Expandimos a Área Bruta Locável (ABL) sob a nossa gestão através da assinatura de 13 novos contratos de gestão de propriedades em 6 geografias;

Lançámos a *“Rising Store”* com o objetivo de promover o empreendedorismo em Portugal;

Desenvolvemos os projetos de ecoeficiência *“Bright”* e *“Dive”* e implementámos um sistema adicional de reutilização de água num centro comercial.

### Sonae Sierra Brasil

Inaugurámos as expansões do *Parque D. Pedro* e *Uberlândia Shopping*;

Abrimos a primeira *COOP Store* no Brasil;

Concluímos a alienação do *Boavista Shopping*.

### 1.3 Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)

KPIs	2013	2014	2015
Valor de mercado dos ativos (milhões €)	5.638	6.006	5.958
Resultado Líquido Consolidado (milhões €)	3,6	96,3	141,7
EBIT (milhões €)	111	106	105
Rácio de desenvolvimento (%)	9,4	10,8	15,6
Taxa de ocupação média (% por ABL)	94,4	95,5	95,2
NAV dos imóveis (milhões €)	1.000	1.115	1.180
ABL sob gestão (milhares m <sup>2</sup> )	2.303	2.307	2.298
Índice de satisfação de lojistas (escala: 1 “não satisfeito”; 6 “muito satisfeito”)	4,6	4,6	4,7
Número médio de horas de formação por colaborador	32,2	39,8	41,5
Número de não-conformidades por hora de SPO <sup>14</sup> de referência	8,4	5,1	4,4
Taxa global de acidentes entre os colaboradores da Sonae Sierra (diretos e subcontratados)	5,79	3,27	1,85
Emissões de gases com efeito de estufa (GEE) do portfólio detido e escritórios corporativos (tCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> ABL)	0,021	0,017	0,016
Eficiência no consumo de eletricidade (excluindo lojistas) do portfólio detido (kWh/m <sup>2</sup> de área e instalações sanitárias)	444	435	413
Eficiência no consumo de água (excluindo lojistas) do portfólio detido (litros/visitas)	3,7	3,5	3,4
Total de resíduos reciclados em proporção dos resíduos produzidos (% por peso no portfólio detido)	59	58	62

## 2) Estratégia de Negócio

Assente em três dimensões estratégicas, o modelo de negócio na Sonae Sierra foi concebido de modo a permitir uma expansão da nossa empresa no mercado, através da combinação de novos projetos de desenvolvimento e do reforço significativo na área de prestação de serviços.

De modo a garantir uma gestão sustentada dos nossos recursos e das parcerias das quais estamos dependentes a médio e longo prazo, estas dimensões estratégicas encontram-se assentes em cinco prioridades de sustentabilidade (conforme descritivo nas páginas seguintes), o que acaba por se traduzir na execução em paralelo das estratégias de negócio e sustentabilidade. Através desta integração

<sup>14</sup> SPO - Observações preventivas de segurança, saúde e ambiente são uma forma de avaliar comportamentos seguros, realizadas nos nossos centros comerciais.

estratégica, pretendemos criar um círculo virtuoso através do qual abordamos os principais riscos e desafios de sustentabilidade enfrentados ao longo da nossa cadeia de valor, de modo a salvaguardar a continuidade dos nossos negócios.

No final de 2015, mudámos o foco do nosso modelo de negócio com o objetivo de refletir uma maior ênfase no negócio dos serviços, à medida que evoluímos para uma organização mais centrada no cliente e aberta ao exterior. Integrada no seu contexto operacional, a nossa estratégia de negócio compreende três eixos que suportam esta mudança: reduzir o capital investido no nosso portfólio *core*, aumentar a exposição a novas oportunidades de desenvolvimento e melhorar a nossa prestação de serviços.

### Três dimensões estratégicas

---

#### 3 Dimensões Estratégicas



#### **i) Alocação de Capital**

Pretendemos aumentar a nossa exposição a novas oportunidades de desenvolvimento na Europa e nos mercados emergentes. Este objetivo será alcançado através da exposição a novas oportunidades de desenvolvimento e redução da exposição a propriedades de investimento. Em mercados estratégicos, iremos mudar o nosso foco em centros comerciais para explorar a regeneração urbana e oportunidades de desenvolvimento multiusos centradas no retalho. Iremos reduzir o capital financeiro investido no longo-prazo através da nossa estratégia “*capital light*” e os investidores serão convidados a partilhar o risco e as receitas.

#### **ii) Serviços Profissionais**

Mudámos o paradigma do nosso modelo de negócios de forma a refletir uma empresa com maior orientação para o cliente e aberta ao exterior. Considerando este modelo, pretendemos intensificar o foco na prestação de serviços imobiliários aos nossos clientes. Combinada com a nossa abordagem disciplinada à utilização de capital, a prestação de serviços permite-nos maximizar as receitas, entrar em novos mercados e estabelecer novos relacionamentos. Este aspeto potencia a otimização dos recursos da empresa quando sujeita a flutuações do mercado e o aumento do *know-how* sobre os mercados, parceiros e projetos.

### **iii) Capital Light**

O crescimento futuro irá ser suportado numa estratégia “*capital light*”, ou seja, na diminuição do capital investido numa determinada operação através de alavancagem e estabelecimento de parcerias por forma a partilhar o risco e maximizar as receitas provenientes da prestação de serviços. Para alcançar este objetivo, pretendemos:

- Vender novos projetos após a fase de conclusão, preferencialmente através da Gestão de Investimentos, que permitam a manutenção de uma posição minoritária;
- Reduzir o investimento no nosso portfólio *core* até obtermos uma posição minoritária que nos assegure a prestação de serviços de gestão.

Esta abordagem irá potenciar a reciclagem de capital para financiamento de novas oportunidades.

## **3) Estratégia de Sustentabilidade**

Identificámos cinco prioridades de sustentabilidade a longo-prazo que visam complementar a nossa estratégia de negócio e salvaguardar a criação de valor partilhado, nomeadamente: (i) pessoas seguras e ecoeficiência, (ii) resiliência dos recursos, (iii) lojistas prósperos, (iv) otimização do conhecimento e (v) estilos de vida sustentáveis.

### **i) Pessoas Seguras e Ecoeficiência**

Preocupamo-nos em garantir que os ativos que gerimos manifestam os mais rigorosos critérios de segurança e ecoeficiência, permitindo-nos salvaguardar o nosso capital humano e natural. Neste sentido, utilizamos um sistema de gestão integrado de segurança, saúde e ambiente – SHEMS (*Safety, Health and Environment Management System*) – que nos permite gerir de forma mais eficaz os principais aspetos ambientais e riscos de segurança e saúde durante o ciclo de vida de um centro comercial. Deste modo, oferecemos um melhor serviço e/ou local de trabalho aos nossos lojistas, visitantes, clientes de serviços profissionais, colaboradores e fornecedores, reduzindo simultaneamente os custos operacionais do nosso negócio.

No âmbito da Segurança e Ecoeficiência, identificámos objetivos de longo-prazo apoiados em metas anuais de modo a conduzir a melhoria contínua em cinco áreas de impacto: (i) energia e clima, (ii) água, (iii) resíduos, (iv) biodiversidade e *habitats* e (v) segurança e saúde.

### **ii) Resiliência dos Recursos**

De modo a assegurar a futura valorização dos nossos ativos e práticas, estabelecemos objetivos de longo-prazo, assentes na independência energética, na reutilização dos recursos hídricos nos nossos edifícios e na exploração das mais recentes inovações e tecnologias de gestão de recursos, de modo a repensar os nossos processos. Desta forma, protegemos os nossos ativos de uma eventual escassez de recursos e aumento de custos, através de uma constante redução dos custos operacionais a curto e médio-prazo, suportada em estratégias alternativas de gestão de água e energia.



### iii) Lojistas Prósperos

Através do desenvolvimento de novos conceitos e da promoção de experiências únicas aos nossos clientes, temos como objetivo maximizar a resiliência dos negócios dos nossos inquilinos, permitindo que as suas empresas se desenvolvam de forma mais sustentável, prosperando em circunstâncias nas quais muito dificilmente o fariam sem a nossa colaboração. Ao contribuírmos para a prosperidade dos nossos lojistas, conseguimos sustentar os nossos fluxos de rendimento e manter a inovação como base dos valores de negócio da Sonae Sierra.

### iv) Otimização do Conhecimento

Apostamos na capacitação, desenvolvimento de competências e promoção do conhecimento dos nossos colaboradores, tendo como objetivo incentivar o desenvolvimento do seu potencial de forma individual e, ao mesmo tempo, dinamizar a possibilidade de aquisição de conhecimento a nível coletivo nas comunidades em que operamos. Deste modo, não só melhoramos o capital intelectual da Sonae Sierra como o próprio leque de talentos externos a partir do qual pretendemos continuar a atrair profissionais de alto desempenho e qualidade. Estes esforços assumem maior significância à medida que consolidamos a nossa posição como uma empresa de serviços, cuja vantagem competitiva reside na capacidade dos nossos colaboradores em fornecer soluções de sucesso perante os desafios colocados pelos nossos clientes.

### v) Estilos de Vida Sustentáveis

Através do estímulo do espírito de pertença dos nossos colaboradores e da aposta em bens e serviços que promovam a saúde, o bem-estar e os valores de responsabilidade ambiental e comunitária, temos como objetivo incentivar os nossos visitantes a realizar escolhas sustentáveis e apoiar iniciativas de responsabilidade social e ambiental.

Esta política permite-nos não só acrescentar valor à nossa marca, através da promoção da saúde pública, do bem-estar e da consciencialização ambiental, como aumentar o nível de satisfação e fidelização dos nossos visitantes, aumentando assim o número de visitas aos nossos centros comerciais.

## 4) Desempenho de Sustentabilidade de 2015

Considerando a nossa missão de criar valor partilhado, é de extrema relevância que as iniciativas de sustentabilidade que desenvolvemos se traduzam em valor acrescentado tangível para os nossos ativos e para o nosso negócio.

Nos últimos anos, o tema da sustentabilidade tem adquirido cada vez maior importância na agenda dos investidores imobiliários, sendo que, ferramentas como o GRESB<sup>15</sup> se têm tornado fundamentais para a identificação de tendências e avaliação da *performance* dos fundos imobiliários em termos de critérios ambientais e socioeconómicos. Neste aspeto, a Sonae Sierra tem desenvolvido um papel de liderança na

---

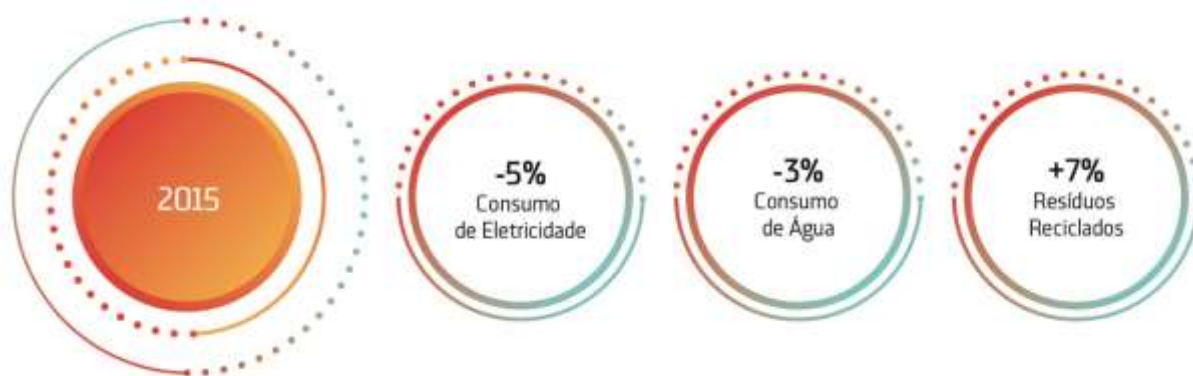
<sup>15</sup> GRESB - Global Real Estate Sustainability Benchmark.

contribuição para o GRESB, desde a sua criação, tendo alcançado o reconhecimento como *Green Star* nos últimos cinco anos.

Atualmente, a boa *performance* dos nossos centros comerciais num vasto conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros é apreciada por bastantes investidores. Este fator é relevante na medida em que os próprios investidores, bancos e outros provedores de capital requerem cada vez mais evidências da nossa gestão eficiente dos aspetos relacionados com sustentabilidade. Neste sentido, temos procurado continuamente implementar melhorias ao nível da operação sustentável dos nossos ativos, alocando parte do investimento e CAPEX<sup>16</sup> à melhoria do grau de sustentabilidade de novos projetos e dos centros comerciais atualmente em operação.

A nossa abordagem à sustentabilidade, combinada com a nossa capacidade de inovação, permitiu-nos alcançar resultados significativos em termos de redução de custos com *utilities*, através do desenvolvimento de variadas iniciativas como a instalação de iluminação LED em parques de estacionamento ou a criação e utilização de *software* sofisticado de modelação do consumo de *utilities*. A redução no consumo de *utilities* alcançada em 2015 traduziu-se na poupança de 1,7 milhões de euros durante este mesmo ano. Desta forma, em 2015 continuámos a melhorar a ecoeficiência dos nossos centros comerciais e, conseqüentemente, os nossos indicadores ambientais.

### Principais indicadores ambientais face a 2014



#### 4.1 Pessoas Seguras e Ecoeficiência

Em 2015, melhorámos a eficiência operacional dos nossos centros comerciais permitindo-nos registar progressos significativos com vista a alcançar os nossos objetivos de desempenho ambiental de longo-prazo. Deste modo, realizámos uma evolução positiva relativamente aos nossos objetivos que abrangem as emissões de gases com efeito estufa, o uso de energia, o consumo de água e os resíduos:

<sup>16</sup> CAPEX – *Capital Expenditures* (Despesas de Capital).



## **Emissões GEE**

Em 2015, registámos uma taxa de emissão de GEE de 0,016 toneladas por m<sup>2</sup> de ABL, uma redução de 6% comparativamente a 2014. Globalmente, atingimos uma redução superior a 80% desde 2005, o nosso ano base, e estamos no caminho certo para alcançar o nosso objetivo de longo prazo de uma redução de 85% até 2020.

## **Energia**

O nosso consumo médio de eletricidade, em 2015, foi de 413 kWh por m<sup>2</sup> de área de centro comercial e instalações sanitárias, uma redução de 5% comparativamente a 2014. Considerando a evolução dos últimos anos, estamos bem encaminhados para cumprir com o nosso objetivo de longo-prazo de um consumo máximo de eletricidade de 400 kWh por m<sup>2</sup> até 2020.

Através da aplicação da ferramenta de modelação Bright<sup>17</sup> no centro comercial Le Terrazze, identificámos um potencial de poupança de 163 mil euros – equivalente a 27% dos gastos totais com eletricidade do centro comercial – através de um conjunto de mudanças de procedimento e modificações técnicas.

## **Água**

Em média, em 2015, os nossos centros comerciais consumiram 3,4 litros de água por visita, uma redução de 3%, em comparação com 2014. Com este resultado, estamos bem posicionados para cumprir o nosso objetivo de longo prazo de atingir um nível de consumo máximo de água de 3 litros por visita até 2020.

## **Desperdício e Reciclagem**

Em 2015, alcançámos uma taxa média de reciclagem de 62% em todo o nosso portfólio, sendo a proporção de resíduos (em peso) enviados para aterro de 20%. O nosso objetivo a longo prazo é assegurar que mantemos uma taxa de reciclagem de pelo menos 65% e uma proporção de resíduos (em peso) enviados para aterro de 18% até 2020.

O centro comercial Max Center, sem qualquer custo de investimento, introduziu um conjunto de medidas para potenciar o aumento da sua taxa de reciclagem e gerar reduções sustentáveis nos custos de gestão de resíduos, promovendo desta forma um ambiente de trabalho mais seguro e limpo para os funcionários e fornecedores.

## **Saúde e Segurança**

Em 2015, lançámos uma competição inovadora, a “Segurarte”, que pretende utilizar a arte pública como um meio de promover a utilização segura das escadas rolantes. Esta iniciativa foi aplicada em Portugal e será replicada noutras geografias caso venhamos a confirmar o seu sucesso em território nacional.

---

<sup>17</sup> Bright - Modelo teórico para a produção de dados-base para a otimização do consumo de energia.



Registámos uma redução nos acidentes que envolvem visitantes dos nossos centros comerciais. Através da análise ao indicador SPO, num conjunto de superfícies de referência, verificámos igualmente uma melhoria nos nossos centros comerciais em termos do comportamento consciente ao nível da segurança.

Não obstante das melhorias verificadas em 2015, registámos num dos nossos centros comerciais no Brasil uma fatalidade de um fornecedor durante a instalação de uma claraboia. Em resposta a este incidente, aprovámos um conjunto de alterações aos procedimentos com o objetivo de tornar obrigatória a utilização de redes de segurança para qualquer trabalho desenvolvido a uma altura elevada.

No seguimento da nossa preocupação contínua com o número de incidentes a envolver fornecedores nos últimos anos, conduzimos em 2015 um estudo pormenorizado e análises sobre o tema, de forma a identificarmos as principais causas que estiveram na origem destes acidentes e implementarmos as soluções mais apropriadas no futuro.

Em 2015, lançámos em Portugal e no Brasil um prémio com o objetivo de encorajar os prestadores de serviços a “pensar na segurança em primeiro lugar” e promover as melhores práticas de segurança. Os resultados desta iniciativa excederam as nossas expectativas: alcançámos uma taxa de participação de 60% em ambas as geografias, o que reflete o compromisso dos nossos fornecedores em melhorar as suas práticas de segurança e saúde.


#### **4.2 Resiliência de Recursos**

Na Sonae Sierra, dispomos de um grupo de trabalho com o objetivo de investigar potenciais linhas de ação relativamente a estratégias alternativas de gestão de energia e água – o *Resource Resilience Working Group*. Este grupo identificou três potenciais linhas de ação incluindo geração local de energia renovável, conversão de desperdício dos inquilinos em energia e utilização de sistemas de reciclagem e reutilização de água. Em 2015, a conversão de desperdício em energia e a produção local de energia renovável continuaram a ser soluções sem viabilidade económica, levando-nos a concentrar esforços na aplicação de soluções de reutilização de água, recolha de água das chuvas, e na implementação de ações no SHEMS, desenhadas para aumentar a eficiência e conseqüente redução no consumo de água.

#### **4.3 Lojistas Prósperos**

No âmbito do nosso eixo de sustentabilidade assente na prosperidade dos nossos lojistas, temos como objetivo implementar o conceito *COOP Store* em 9 unidades vagas e alcançar uma taxa de ocupação de unidades vagas de 2% no Brasil, Alemanha, Portugal, Roménia e Espanha. O conceito *COOP Store* consiste num espaço composto por pequenos negócios na mesma loja, permitindo aos operadores partilharem o espaço comercial e diluir assim os custos operacionais associados. Este tipo de iniciativa reflete o nosso objetivo de apoiar os pequenos negócios e *start-ups* através da aposta em modelos de negócios cooperativos. Durante 2015, abrimos 11 *Coop Stores* no Brasil, Portugal, Roménia e Espanha, gerando montantes de vendas superiores a 171 mil euros.

Outra iniciativa desenvolvida em 2015 que visa promover a prosperidade dos nossos lojistas é a *Rising Store*. O seu objetivo é suportar e colaborar com empreendedores, ajudando-os a estabelecer os seus próprios negócios e trazendo ideias inovadoras para os nossos centros comerciais. Esta iniciativa é



apresentada no formato de um concurso que oferece ao vencedor apoio no desenvolvimento do seu plano de negócio e um espaço isento de renda durante seis meses num dos nossos 13 centros comerciais, em Portugal. Adicionalmente, existe a possibilidade de se estender o contrato de arrendamento por mais seis meses a uma taxa especial.

#### 4.4 Otimização do Conhecimento

Durante o ano de 2015 foram organizadas diversas atividades no âmbito da otimização do conhecimento, nomeadamente:

**We Share:** um total de 116 colaboradores participaram em programas de formação que abordaram temas como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os preços de transação num centro comercial e o poder da comunicação nas redes sociais.

**Sierra with Universities:** foram concluídos quatro projetos em Portugal e Espanha assentes na partilha e criação de conhecimento em parceria com várias universidades. No final de 2015, encontravam-se ainda a decorrer três projetos neste âmbito no Brasil, Portugal e Espanha.

**Sierra with Communities:** em *Freccia Rossa*, no final do ano, iniciámos o desenvolvimento de um projeto baseado na partilha de conhecimento como forma de consolidação das relações entre a Sonae e as entidades locais. Este projeto materializou-se em melhorias na relação com a agência local de proteção de direitos civis.

**Engage Value Chain through Knowledge:** este novo projeto foi iniciado com o objetivo de desenvolver as competências de negócio dos nossos inquilinos em Hofgarten Solingen, na Alemanha. Para tal, foram desenvolvidos um concurso e uma formação dos lojistas com o objetivo de ajudar os mesmos a melhorar as suas montras e a atrair mais clientes.

#### 4.5 Estilos de Vida Sustentáveis

No âmbito do envolvimento das comunidades locais na nossa atividade, possuímos um programa de CAPs<sup>18</sup> com o objetivo de consultar e envolver as comunidades locais no desenvolvimento e na operacionalização dos nossos centros comerciais, promovendo relações de longo-prazo e considerando aspetos de cultura local. Os membros dos CAP são selecionados a partir de grupos de *stakeholders* locais que desejem participar ativamente com temas relevantes para os mesmos. As equipas locais nos nossos centros comerciais estão aptas a desenvolver ações de resposta aos temas identificados pelos CAP, utilizando parte do orçamento de *marketing* do respetivo centro comercial, que se encontra disponível para projetos comunitários.

Na Sonae Sierra, possuímos um grupo de trabalho especificamente dedicado à promoção de estilos de vida sustentáveis (*Sustainable Lifestyles Working Group*), sendo responsável pelo planeamento e supervisão da implementação das nossas ações no âmbito da prioridade de longo-prazo “Estilos de Vida

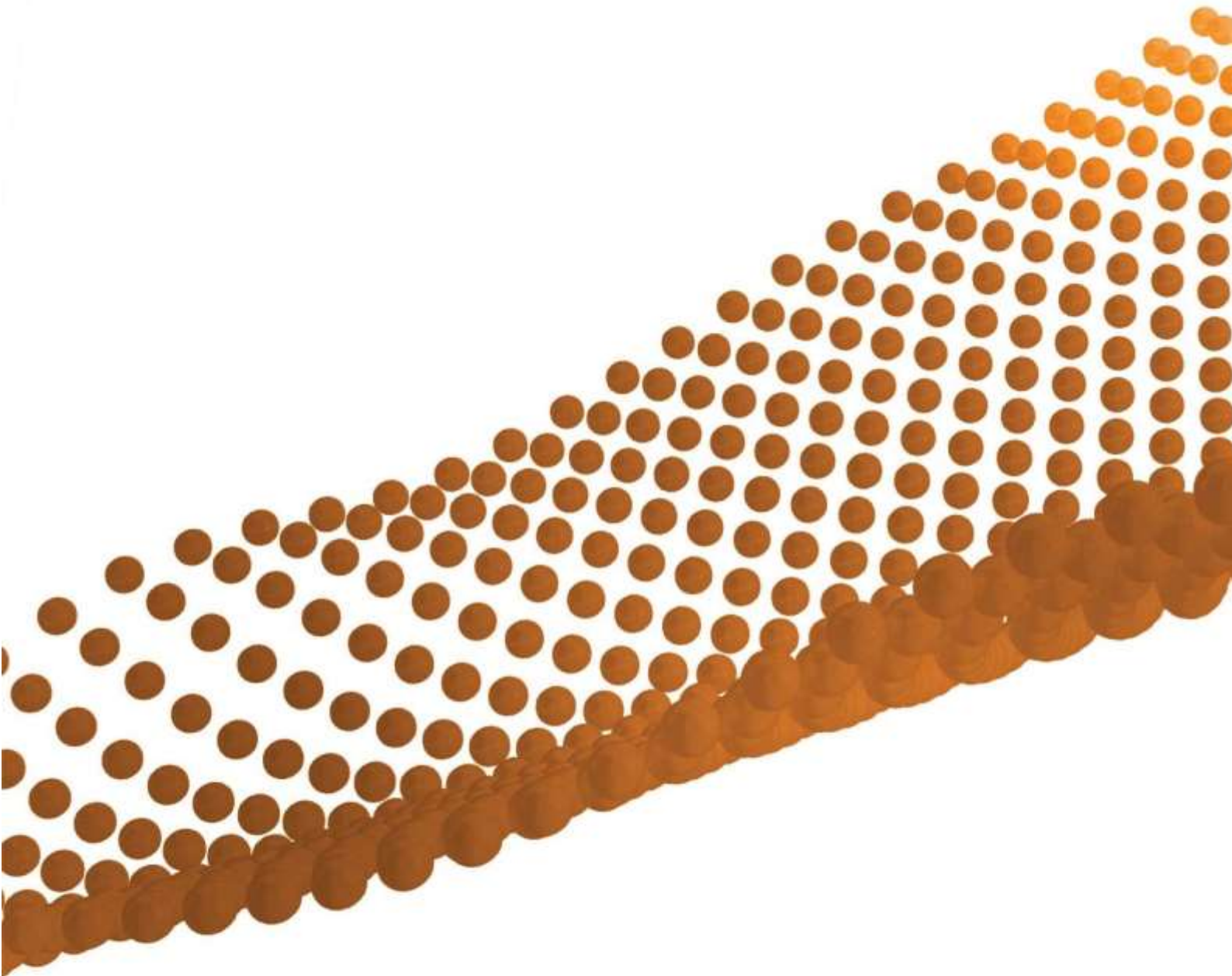
---

<sup>18</sup> CAP - Community Advisory Panels.

Sustentáveis”, de acordo com a nossa estratégia de sustentabilidade. Este grupo de trabalho é composto por membros das equipas regionais de *marketing* (Portugal e Espanha), um membro da equipa de sustentabilidade e um membro da equipa de *marketing* corporativa, reunindo-se regularmente para debater estratégias, identificar áreas de melhoria e desenvolver novas campanhas.

Ao longo dos últimos anos, temos continuamente desenvolvido um trabalho em linha com as diretrizes orientadoras e objetivos das nossas estratégias de negócio e sustentabilidade, colocando-nos numa posição privilegiada para assegurar o futuro a longo prazo dos nossos negócios, através da criação de valor partilhado para o nosso negócio e para a sociedade.

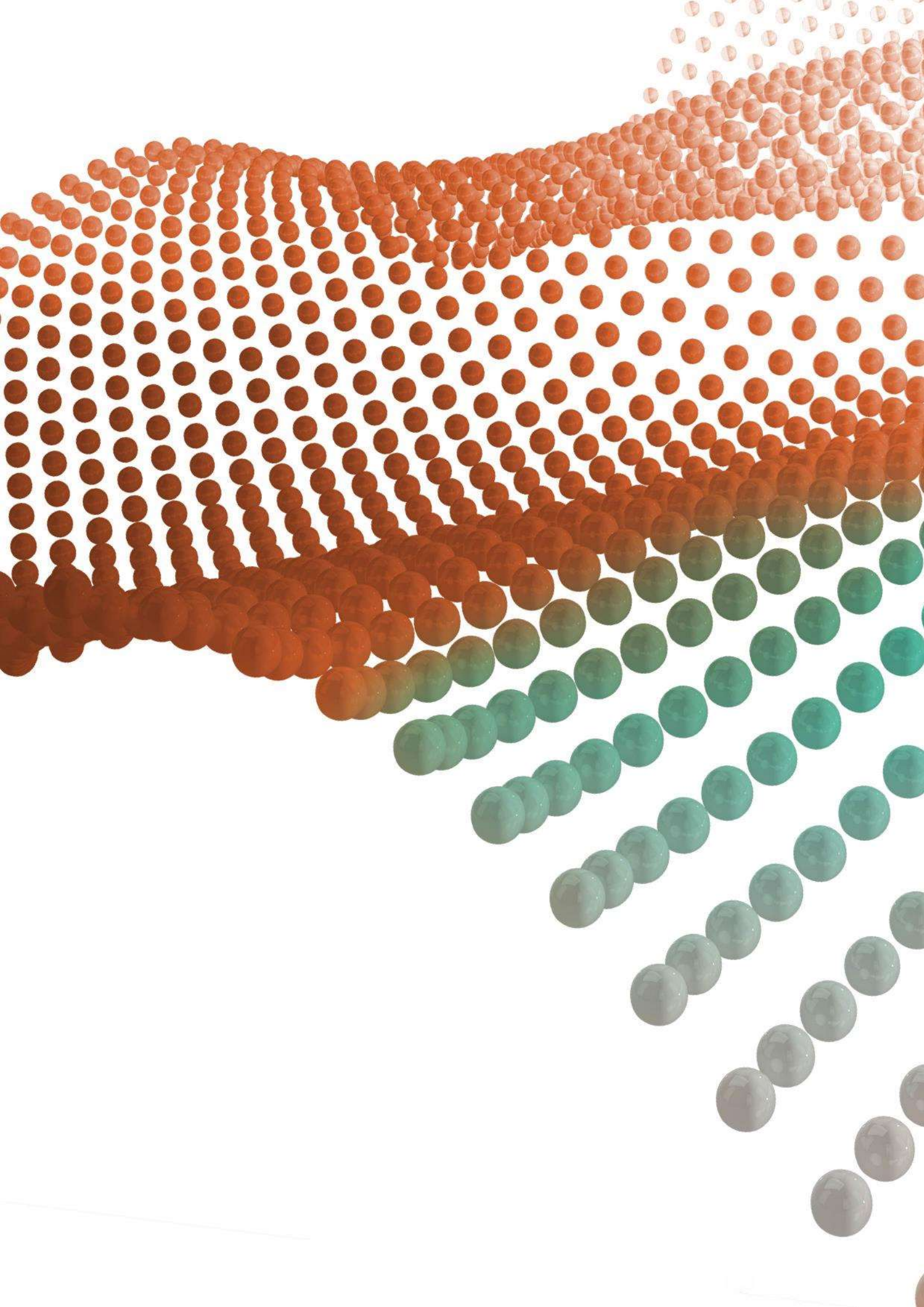
Para mais informações sobre o nosso desempenho de sustentabilidade, consulte o nosso Relatório Económico, Ambiental e Social de 2015 em: <http://www.sonaesierra.com/pt-pt/sustentabilidade/sustentabilidade.aspx>.



.....● ANEXOS

**SONAE**

IMPROVING LIFE



## 5. Anexos

### Adesão a Princípios, Associações e Parcerias com Organizações



## Indicadores GRI

Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
---------------	-----------	-------------------	-------

### ESTRATÉGIA E ANÁLISE

<b>G4-1</b>	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração sobre a relevância da sustentabilidade para organização e a sua estratégia		Relatório de Gestão 2015 Pág. 16-17
<b>G4-2</b>	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades relacionados com a atividade da empresa		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 7-10 e 38-54

### PERFIL ORGANIZACIONAL

<b>G4-3</b>	Denominação da organização relatora		Créditos
<b>G4-4</b>	Principais marcas, produtos e/ou serviços		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 9
<b>G4-5</b>	Localização da sede social da organização		A Sonae, SGPS, SA tem a sua sede em Lugar de Espido, Via Norte Maia-Portugal
<b>G4-6</b>	Número de países em que a organização opera, assim como os nomes dos países onde se encontram as principais operações ou que têm uma relevância específica para as questões da sustentabilidade, abrangidas pelo relatório		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 10
<b>G4-7</b>	Tipo e natureza jurídica de propriedade		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 7
<b>G4-8</b>	Mercados abrangidos		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 6-10
<b>G4-9</b>	Dimensão da organização relatora		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 6-10, 13, 42-44
<b>G4-10</b>	Mão-de-obra total	Princípio 6	Ver quadro abaixo

<b>MÃO-DE-OBRA TOTAL</b>		<b>2015</b>
<b>Tipo de Contrato</b>		
<b>Contratos permanentes (n.º)</b>		<b>26.685</b>
Masculino		8.281
Feminino		18.404
<b>Contratos temporários (n.º)</b>		<b>11.582</b>
Masculino		4.297
Feminino		7.285
<b>Total Colaboradores (n.º)</b>		<b>38.267</b>
<b>Tipo de Emprego</b>		
<b>Tempo integral (n.º)</b>		<b>27.290</b>
Masculino		9.473
Feminino		17.817
<b>Tempo parcial (n.º)</b>		<b>10.977</b>
Masculino		3.105
Feminino		7.872
<b>Total Colaboradores (n.º)</b>		<b>38.267</b>
<b>Região</b>		
<b>Portugal (n.º)</b>		<b>35.854</b>
Masculino		11.553
Feminino		24.301
<b>Espanha (n.º)</b>		<b>1.925</b>
Masculino		825
Feminino		1.100
<b>China (n.º)</b>		<b>34</b>
Masculino		15
Feminino		19
<b>Brasil (n.º)</b>		<b>438</b>
Masculino		174
Feminino		264
<b>Turquia (n.º)</b>		<b>16</b>
Masculino		11
Feminino		5
<b>Total Internacionais (n.º)</b>		<b>2.413</b>
<b>Total Colaboradores (n.º)</b>		<b>38.267</b>



Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
---------------	-----------	-------------------	-------

### PERFIL ORGANIZACIONAL

G4-11	Proporção de colaboradores cobertos por Acordo Coletivo de Trabalho	Princípio 3	A totalidade dos colaboradores de Portugal e Espanha encontra-se coberta por este tipo de contratação
G4-12	Descrição da cadeia de valor		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 42-44
G4-13	Principais alterações que tenham ocorrido, durante o período abrangido pelo relatório, referentes à dimensão, à estrutura organizacional ou à estrutura acionista		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 7

### COMPROMISSOS COM INICIATIVAS EXTERNAS

G4-14	Princípio da precaução da organização	Princípio 7	Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 56-68
G4-15	Cartas, princípios e outras iniciativas, desenvolvidas externamente, de carácter ambiental, económico e social, que a organização subscreve ou defende	Princípios 1 a 10	Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 22-27 <a href="http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade">http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade</a>
G4-16	Participação significativa em associações e/ou organizações nacionais/internacionais		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 112

### PARÂMETROS DO RELATÓRIO

#### ÂMBITO E LIMITES DO RELATÓRIO

G4-17	Estrutura operacional da organização e principais divisões, operadoras, subsidiárias e <i>joint ventures</i>		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 7-10
G4-18	Processo para a definição do conteúdo do relatório		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3 e 46-48
G4-19	Aspetos materiais para o relatório		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 46-48
G4-20 / G4-21	Limite do relatório; Limitações específicas relativas ao âmbito e ao limite do relatório; Base para a elaboração do relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, instalações arrendadas, operações atribuídas e serviços externos e outras entidades passíveis de afetar significativamente a comparação entre diferentes períodos e/ou organizações.		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3 e 46-48
G4-22	Explicação do efeito de quaisquer reformulações de informações existentes em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3
G4-23	Alterações significativas, em relação a relatórios anteriores, no âmbito, limite ou métodos de medição aplicados		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3 e 46-48

## RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
G4-24	Relação dos grupos que constituem as partes interessadas envolvidas pela organização		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 12
G4-25	Base para a identificação e seleção das partes interessadas a serem envolvidas		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 12
G4-26	Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas, incluindo a frequência do envolvimento, por tipo e por grupos, das partes interessadas		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 12
G4-27	Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas e as medidas adotadas pela organização no tratamento das mesmas, nomeadamente através dos relatórios		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 46-48 <u>Clientes</u> – 49-50, 55-56, 67, 71 e 81 <u>Comunidade</u> – 22-27, 51, 67-72 <u>Fornecedores</u> – 50, 53-54, 64-67, 81-82, 90-95 <u>Colaboradores</u> – 53-54 e 81-90

## PERFIL DO RELATÓRIO

G4-28	Período abrangido para as informações apresentadas no relatório		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3
G4-29	Data do último relatório publicado		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3
G4-30	Ciclo de publicação de relatórios		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3
G4-31	Contato para perguntas referentes ao relatório ou ao seu conteúdo		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3

## ESTRATÉGIA E ANÁLISE

G4-32	Índice de conteúdo da Tabela GRI		Tabela GRI
-------	----------------------------------	--	------------

## VERIFICAÇÃO

G4-33	Política e prática atual relativa à procura de um processo independente de garantia de fiabilidade que acompanha o Relatório de Sustentabilidade		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 3
-------	--	--	---

## GOVERNAÇÃO

G4-34	Estrutura de governance da organização, incluindo comissões subordinadas ao órgão de governance hierarquicamente mais elevado e com responsabilidade por tarefas específicas, tais como a definição da estratégia ou a supervisão da organização		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 20-22 e 30 Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 15-23, 30-31
G4-39	Papel do Presidente		Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 15-23
G4-38	Administradores executivos e não-executivos		Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 19-20

<b>G4-37 / G4-49 / G4-53</b>	Mecanismos que permitam aos acionistas e funcionários transmitir recomendações ou orientações ao órgão de governança hierarquicamente mais elevado		Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 26-31
<b>G4-51</b>	Relação entre a remuneração dos membros do órgão de governação hierarquicamente mais elevado, dos diretores de topo e dos executivos (incluindo acordos de tomada de decisão) e o desempenho da organização (incluindo o desempenho social e ambiental)		Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 71-87
<b>G4-41</b>	Processos ao dispor do órgão de governança hierarquicamente mais elevado para evitar a ocorrência de conflitos de interesses		Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 20 e 30  Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 51-54
<b>G4-40</b>	Processo para a determinação das qualificações e competências exigidas aos membros do órgão de governança hierarquicamente mais elevado para definir a estratégia da organização relativamente às questões ligadas ao desempenho económico, ambiental e social		Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 20-21
<b>G4-44</b>	Processos para a avaliação do desempenho do órgão de governança hierarquicamente mais elevado, especialmente em relação ao desempenho económico, ambiental e social		Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 32
<b>G4-45 / G4-47</b>	Processos do órgão de governança hierarquicamente mais elevado para supervisionar a forma como a organização efetua a identificação e a gestão do desempenho económico, ambiental e social, a identificação e a gestão de riscos e oportunidades relevantes, bem como a adesão ou conformidade com as normas internacionalmente aceites, códigos de conduta e princípios	Princípios 1 a 10	Relatório do Governo da Sociedade 2015 Pág. 17-42

## ÉTICA E INTEGRIDADE

<b>G4-56</b>	Desenvolvimento interno de declarações de princípios ou de missão, códigos de conduta e princípios considerados relevantes para o desempenho económico, ambiental e social, assim como a fase de implementação	Princípio 10	Relatório de Sustentabilidade 2015 Pág. 8, 20 e 92 <a href="http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade">http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade</a>
--------------	--	--------------	---

## INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÓMICO

Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
---------------	-----------	-------------------	-------

### ASPETO: DESEMPENHO ECONÓMICO

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 51, 67-72

EC1	Valor económico direto gerado e distribuído	-	-
-----	---	---	---

	2013	2014	2015
<b>VALOR ECONÓMICO DIRETO GERADO (€)</b>	<b>5.266.866.194</b>	<b>5.499.753.907</b>	<b>5.698.021.018</b>
Receitas	5.266.866.194	5.499.753.907	5.698.021.018
<b>VALOR ECONÓMICO DISTRIBUÍDO (€)</b>	<b>5.098.249.702</b>	<b>5.315.251.372</b>	<b>5.586.458.586</b>
Custos Operacionais	4.282.097.899	4.489.053.659	4.698.862.411
Salários e benefícios de Colaboradores	611.849.153	651.134.468	665.354.195
Pagamentos a Investidores	170.434.890	146.552.959	198.340.061
Pagamentos ao Estado	23.278.422	18.702.110	15.440.829
Donativos e outros investimentos na comunidade	10.589.338	9.808.176	8.461.090
<b>VALOR ECONÓMICO ACUMULADO (€)</b>	<b>168.616.491</b>	<b>184.502.535</b>	<b>111.562.433</b>

Âmbito de reporte: Sonae

EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização, devido às alterações climáticas	Princípio 7	-
-----	--	-------------	---

Para informação detalhada sobre as implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido às alterações climáticas por favor consultar a resposta da Sonae ao Carbon Disclosure Project 2015, disponível em:

<https://www.cdp.net/sites/2015/59/17359/Climate%20Change%202015/Pages/DisclosureView.aspx>

Âmbito de reporte: Sonae

EC3	Cobertura das obrigações em matéria de plano de benefícios da organização	-	-
-----	---	---	---

A área de Retalho da Sonae não dispõe de fundos de pensões.

Âmbito de reporte: Retalho

EC4	Benefícios financeiros significativos, recebidos pelo governo	-	-
-----	---	---	---

O apoio recebido do Estado através de subsídios à exploração, subsídios de investimento e benefícios fiscais foi de 11.135.694€.

Âmbito de reporte: Sonae

**ASPETO: PRESENÇA NO MERCADO**

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

**Fonte**  
Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 50, 54, 64-67, 90-95

<b>EC6</b>	<b>Proporção de colaboradores para cargos sénior contratados localmente</b>	<b>Princípio 6</b>	-
------------	---	--------------------	---

Ocupação de funções operacionais por elementos da comunidade onde se inserem as unidades de negócio.

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Nº de gestores de topo (n.º)	57	76	84
Nº de gestores de topo proveniente da comunidade local (n.º)	56	75	83
<b>Proporção de gestores de topo proveniente da comunidade local (%)</b>	<b>98%</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>

Âmbito de reporte: Retailho

**ASPETO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRETOS**

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

**Fonte**  
Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 51, 54, 67-72, 90-95

<b>EC7</b>	<b>Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestruturas e serviços fornecidos</b>	-	-
------------	--	---	---

O apoio à comunidade inclui as doações e donativos realizados pela Sonae junto da comunidade, principalmente para benefício público, tendo sido apoiadas 1.577 instituições que representaram um investimento de 8,5 milhões de euros.

Âmbito de reporte: Sonae

<b>EC8</b>	<b>Impactos económicos indiretos significativos, inclusive a extensão dos impactos</b>	-	-
------------	--	---	---

Ver Relatório de Sustentabilidade secções “Comunidade” (páginas 22 a 27) e “Better Purpose - Multiplicação da partilha e promoção do bem-estar social” (páginas 67 a 72).

Âmbito de reporte: Sonae

**ASPETO: PRÁTICAS DE PROCUREMENT**

<b>EC9</b>	<b>Política, práticas, e proporção das despesas em fornecedores locais, em unidades operacionais importantes</b>	-	-
------------	--	---	---

	<b>2015</b>
Total de custos com fornecedores (€)	<b>4.277.344.676</b>
Total de custos com fornecedores estrangeiros (€)	<b>906.158.897</b>
<b>Total de custos com fornecedores nacionais (€)</b>	<b>3.371.185.779</b>
<b>Proporção de custos com fornecedores nacionais (%)</b>	<b>79%</b>

Âmbito de reporte: Retailho



## INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL

### ASPETO: MATERIAIS

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

**Fonte**  
Relatório de Sustentabilidade  
2015, páginas 48, 53, 81-82

<b>EN1</b>	<b>Consumo de materiais por peso ou volume</b>	<b>Princípios 7 e 8</b>	-
------------	--	-------------------------	---

A Sonae promove a redução do consumo de materiais associados à cadeia de valor, mais especificamente no que diz respeito às embalagens dos produtos que distribui. Para tal, promove uma série de iniciativas junto dos fornecedores para a redução dos materiais associados não só as embalagens primárias do próprio produto como também a nível das caixas de transporte. Estas iniciativas, aplicáveis de um modo geral a todos os fornecedores, são descritas com maior detalhe no capítulo “Better Planet - Impacte ambiental das embalagens” (páginas 81 e 82).

Âmbito de reporte: Retalho - Portugal

### ASPETO: ENERGIA

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

**Fonte**  
Relatório de Sustentabilidade  
2015, páginas 48, 76-77

<b>EN3</b>	<b>Consumo de energia dentro da organização</b>	<b>Princípios 7 e 8</b>	-
------------	---	-------------------------	---

<b>Evolução do consumo de energia dentro da organização por tipo</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Consumo de gás natural – Lojas (m3)	439.012	410.617	345.539
Consumo de gás propano (t)	47	46	45
Consumo de gasóleo nas lojas (litros)	128.786	131.464	131.355
Consumo de eletricidade nas lojas e entrepostos (MWh)	408.502	415.666	414.260
Consumo de eletricidade nos centros de fabrico (MWh)	6.843	9.496	9.346
<b>Consumo de eletricidade (MWh)</b>	<b>415.345</b>	<b>425.162</b>	<b>423.606</b>

<b>Evolução do consumo de energia dentro da organização por tipo (GJ)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Consumo de gás natural – Lojas (GJ)	16.884	15.792	13.283
Consumo de gás propano (GJ)	2.300	2.216	2.185
Consumo de gasóleo nas lojas (GJ)	4.799	4.899	4.865
<b>Consumo de combustíveis dentro da organização (GJ)</b>	<b>23.983</b>	<b>22.907</b>	<b>20.333</b>
<b>Consumo de eletricidade (GJ)</b>	<b>1.495.242</b>	<b>1.530.583</b>	<b>1.524.982</b>
<b>Consumo de energia dentro da organização (GJ)</b>	<b>1.519.225</b>	<b>1.553.491</b>	<b>1.545.315</b>

<b>Produção de energia elétrica através de fontes de energia renovável</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Eletricidade produzida através de fonte de energia renovável (MWh)	6.018	7.257	7.759
Eletricidade produzida através de fonte de energia renovável (GJ)	21.665	26.124	27.931

A Sonae vende toda a eletricidade produzida através de fontes de energia renovável à Rede Nacional.

#### Fatores de conversão

<b>Energia</b>	<b>Unidade</b>	<b>Fator (2015)</b>	<b>Fonte (2015)</b>
Gás Natural	PCI (GJ/m <sup>3</sup> )	0,03844	Tabela de valores de Poder Calorífico Inferior, de Fator de Emissão e Fator de Oxidação de CO2 utilizados no Inventário Nacional de Gases com Efeito de Estufa publicado em 2013
Gás Propano	PCI (GJ/t)	48,55	Tabela de valores de Poder Calorífico Inferior, de Fator de Emissão e Fator de Oxidação de CO2 utilizados no Inventário Nacional de Gases com Efeito de Estufa publicado em 2013
Gasóleo	PCI (GJ/t)	43,07	APA - Portuguese National Inventory Report on Greenhouse Gases Tabela de valores de Poder Calorífico Inferior, de Fator de Emissão e Fator de Oxidação de CO2 utilizados no Inventário Nacional de Gases com Efeito de Estufa publicado em 2013
Eletricidade	(GJ/MWh)	3,6	Agência Internacional de Energia

<b>Consumo de eletricidade por área de vendas (GWh/100 m<sup>2</sup>)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Área de loja (1000 m <sup>2</sup> )	904	910	925
Consumo de eletricidade por área de loja (GWh/1000m <sup>2</sup> )	0,347	0,351	0,346

Âmbito de reporte: Retalho - Portugal

<b>EN4</b>	<b>Consumo de energia fora da organização</b>	<b>Princípio 8</b>	<b>-</b>
------------	---	--------------------	----------

<b>Evolução do consumo de energia fora da organização por tipo</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Consumo de gasóleo da frota contratada (litros)	9.734.121	10.115.992	10.170.522
Consumo de gasóleo de viaturas de colaboradores (litros)	2.016.480	1.973.049	2.357.667
Consumo de gasolina de viaturas de colaboradores (litros)	21.469	12.411	14.111
Consumo de gás natural veicular da frota de abastecimento (m <sup>3</sup> )	-	37.403	75.256

<b>Evolução do consumo de energia fora da organização por tipo (GJ)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Consumo de gasóleo da frota contratada (GJ)	362.730	376.960	376.718
Consumo de gasóleo de viaturas de colaboradores (GJ)	75.142	73.523	87.328
Consumo de gasolina de viaturas de colaboradores (GJ)	721	417	466
Consumo de gás natural veicular da frota de abastecimento (GJ)	-	1.439	2.893
<b>Consumo total de energia fora da organização (GJ)</b>	<b>438.593</b>	<b>452.339</b>	<b>467.405</b>

## Fatores de conversão

Energia	Unidade	Fator (2015)	Fonte (2015)
Gás Natural	PCI (GJ/m <sup>3</sup> )	0,03844	Tabela de valores de Poder Calorífico Inferior, de Fator de Emissão e Fator de Oxidação de CO2 utilizados no Inventário Nacional de Gases com Efeito de Estufa publicado em 2011
Gasóleo	PCI (GJ/t)	37,0402	Tabela de valores de Poder Calorífico Inferior, de Fator de Emissão e Fator de Oxidação de CO2 utilizados no Inventário Nacional de Gases com Efeito de Estufa publicado em 2011
Gasolina	PCI (GJ/t)	33,00	Tabela de valores de Poder Calorífico Inferior, de Fator de Emissão e Fator de Oxidação de CO2 utilizados no Inventário Nacional de Gases com Efeito de Estufa publicado em 2011

Âmbito de reporte: retalho - Portugal

EN5	Intensidade energética	Princípio 8	-
-----	------------------------	-------------	---

	2013	2014	2015
Consumo total de energia (GJ)	1.957.818	2.006.792	2.012.720
Volume de negócios (M€)	4.821	4.974	5.014
<b>RÁCIO DE INTENSIDADE ENERGÉTICA (GJ/M€)</b>	<b>406</b>	<b>403</b>	<b>401</b>

Nota: Indicador divulgado apenas desde 2014, segundo as diretrizes GRI G4

Âmbito de reporte: retalho

EN6	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência	Princípios 8 e 9	-
-----	--	------------------	---

Ver Relatório de Sustentabilidade 2015, "Better Planet - Energia", página 76 e 77

Âmbito de reporte: retalho

EN7	Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços	Princípios 8 e 9	-
-----	--	------------------	---

Ver Relatório de Sustentabilidade 2015, "Better Planet - Consciencialização Ambiental" página 81, para maior detalhe sobre iniciativas desenvolvidas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia

Número de produtos vendidos por nível de eficiência energética – categoria A ou superior (n.º)	2013	2014	2015
<b>Eletrodomésticos (categoria A ou superior)</b>	<b>221.528</b>	<b>364.126</b>	<b>546.647</b>
Categoria A+++++++			340
Categoria A++++++			427
Categoria A+++++			359
Categoria A++++	32	5.995	9.233
Categoria A+++	29.342	64.001	105.237
Categoria A++	30.360	45.471	106.013
Categoria A+	144.928	228.271	285.895
Categoria A	16.866	20.388	39.143



<b>TELEVISORES (CATEGORIA A OU SUPERIOR)</b>	<b>210.344</b>	<b>468.923</b>	<b>252.607</b>
Categoria A++++++			
Categoria A+++++			
Categoria A++++			
Categoria A+++			
Categoria A++	12.009	21.145	10.964
Categoria A+	71.875	185.912	84.236
Categoria A	126.460	261.866	157.407
<b>ASPIRADORES (CATEGORIA A OU SUPERIOR)</b>		<b>3.210</b>	<b>11.649</b>
Categoria A++++++			
Categoria A+++++			
Categoria A++++			
Categoria A+++			
Categoria A++			
Categoria A+			
Categoria A		3.210	11.649
<b>Total de produtos vendidos (categoria A ou superior)</b>	<b>431.872</b>	<b>836.259</b>	<b>810.903</b>

Âmbito de reporte: Retalho - Portugal

**ASPETO: ÁGUA**

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

**Fonte**  
Relatório de Sustentabilidade  
2015, páginas 48, 79-80

<b>EN8</b>	<b>Total de consumo de água segmentado por fonte</b>	<b>Princípios 7 e 8</b>	-
------------	--	-------------------------	---

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Consumo total de água (m <sup>3</sup> )	650.744	620.215	606.492

<b>Evolução do consumo de água da rede pública por área de vendas (m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Área de loja (1000 m <sup>2</sup> )	553.642	569.004	583.165
Consumo de água da rede pública de abastecimento por área de loja (m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	1,18	1,09	1,04

Âmbito de Reporte: Lojas Alimentares (Continente, Continente Modelo e Continente Bom dia) - Retalho

<b>EN10</b>	<b>Complementar</b>	<b>Percentagem e volume total de água reciclada e reutilizada</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	---------------------	---	--------------------	---

Iniciativa de reciclagem e reutilização de água na Torre do Sonae Service Centre localizada na Maia, com classificação GOLD da certificação LEED, onde as águas dos banheiros e lavatórios são reutilizadas nas sanitas, e as águas pluviais são captadas e utilizadas nos sistemas de rega. De acordo com os dados de projeto, a reutilização de águas neste edifício permite uma poupança de cerca de 80% de consumo de água.



Projeto de reutilização de águas residuais no Centro de Processamento de Carnes, para utilização nas torres de refrigeração, na rega, em lavagens exteriores e no abastecimento dos depósitos do serviço de incêndio. Atualmente, e tal como previsto na solução implementada, o CPC está a reutilizar uma parte do efluente líquido proveniente do seu processo industrial após tratamento na ETARI.

Numa base anual, cerca de **18.180 m3** de água são reutilizados:

- Um volume da ordem de 15.480 m3/ano, utilizado para abastecimento das suas duas torres de refrigeração, e;
- Um volume da ordem de 2.700 m3/ano, utilizado para rega, para limpezas exteriores e para abastecimento dos depósitos do serviço de incêndio.

Âmbito de reporte: retalho – Portugal

## ASPETO: BIODIVERSIDADE

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)			<b>Fonte</b> Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 50, 64-67
<b>EN11</b>	<b>Localização em áreas protegidas ou adjacentes</b>	<b>Princípio 8</b>	-

O negócio de retalho não possui instalações em áreas classificadas como zonas de habitats ricos em biodiversidade

Âmbito de reporte: retalho

<b>EN12</b>	<b>Impactes na biodiversidade</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	-----------------------------------	--------------------	---

Ver Relatório de Sustentabilidade 2015, secção “Contribuição para a sustentabilidade do pescado” – páginas 64 a 67.

Âmbito de reporte: retalho

<b>EN13</b>	<b>Habitats protegidos ou restaurados</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	---	--------------------	---

Não existiram operações conducentes a alterações dos habitats envolventes, que suscitasse a restauração dos mesmos. A Política de Pescado penaliza métodos de pesca destrutivos de habitats (ex.: pesca de arrasto de fundo).

Âmbito de reporte: retalho

## ASPETO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)			<b>Fonte</b> Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 46-47, 50, 68-72
<b>EN15</b>	<b>Emissões Diretas de Gases com Efeito de Estufa (Âmbito 1)</b>	<b>Princípios 7 e 8</b>	-

O negócio de retalho não possui instalações em áreas classificadas como zonas de habitats ricos em biodiversidade

Âmbito de reporte: retalho

<b>Evolução das emissões de GEE (âmbito 1), por fonte</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Emissões associadas ao consumo de gás natural (t CO2e)	947	967	916
Emissões associadas ao consumo de gás propano (t CO2e)	145	140	138
Emissões associadas ao consumo de gasóleo das lojas (t CO2e)	355	363	361
Emissões associadas ao consumo de gasóleo de veículos de transporte de mercadorias (t CO2 e)	26.842	27.895	27.915
Emissões associadas ao consumo de gasóleo das viaturas de colaboradores (t CO2e)	5.560	5.441	6.471
Emissões associadas ao consumo de gasolina de viaturas de colaboradores (t CO2e)	50	29	34
<b>EMISSIONES TOTAIS DE GEE – DIRETAS (T CO2E)</b>	<b>33.900</b>	<b>34.834</b>	<b>35.834</b>

Âmbito de reporte: Retalho – Portugal

<b>EN16</b>	<b>Emissões Indiretas de Gases com Efeito de Estufa (Âmbito 2)</b>	<b>Princípios 7 e 8</b>	<b>-</b>
-------------	--	-------------------------	----------

<b>Evolução das emissões de GEE (âmbito 2), por fonte</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Emissões associadas ao consumo de eletricidade - indiretas (t CO2e)	158.308	156.572	204.648

#### Proporção de eletricidade consumida proveniente dos diferentes comercializadores referente ao ano 2015

<b>Eletricidade - Comercializadores</b>	<b>%</b>	<b>CO<sub>2</sub> (g/kWh)</b>	<b>Observação</b>
EDP SU	0,93%	185,49	Valor publicado no <i>website</i> da EDP SU - Ano 2015
GF FENOSA	1,22%	370,81	Valor fornecido pela GN FENOSA - últimos 12 meses disponíveis - Dez 14/ Nov 15
RAM-MADEIRA	4,89%	452,19	Valor fornecido pela EDM - últimos 12 meses disponíveis – Dez 14 / Nov 15
ENDESA	92,55%	489,50	Valor reportado no <i>website</i> da ENDESA - Ano 2015
GALP	0,40%	420,22	Valor publicado pela GALP - últimos 12 meses disponíveis – Ago 14 / Jul 15
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>483,11</b>	

Âmbito de reporte: Retalho - Portugal

<b>EN17</b>	<b>Outras Emissões Indiretas de Gases com Efeito de Estufa (Âmbito 3)</b>	<b>Princípios 7 e 8</b>	<b>-</b>
-------------	---	-------------------------	----------

<b>Emissões de GEE (Âmbito 3), por fonte</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Emissões procedentes de valorização energética (t CO2e)	66	84	88
Emissões procedentes de valorização orgânica (t CO2e)	150	193	202
Emissões procedentes de aterro sanitário (t CO2e)	3.758	3.711	3.674
<b>EMISSIONES DE ÂMBITO 3 - GESTÃO DE RESÍDUOS (T CO2E)</b>	<b>3.974</b>	<b>3.989</b>	<b>3.965</b>

	FE (t CO <sub>2</sub> /t resíduo)	Fonte (2015)
Valorização energética	0,021	De acordo com 2013 <i>Government GHG Conversion Factors for Company Reporting: Methodology Paper for Emission Factors</i> (July 2013), não há alterações nos fatores associados aos resíduos em 2013 face a 2012.
Valorização orgânica	0,021	
Aterro sanitário	0,290	

Âmbito de reporte: retalho - Portugal

EN18	Intensidade das Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)	Princípios 7 e 8	-
------	--	------------------	---

Emissões de GEE (Âmbito 3), por fonte	2013	2014	2015
Emissões totais de GEE (t CO <sub>2</sub> )	196.182	195.395	244.272
Volume de negócios (M€)	4.821	4.974	5.014
<b>RÁCIO DE INTENSIDADE DAS EMISSÕES DE GEE (T CO<sub>2</sub>/ M€)</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>49</b>

Nota: Indicador divulgado apenas desde 2014, segundo as diretrizes GRI G4.

Âmbito de reporte: retalho

EN19	Iniciativas de redução das emissões de gases com efeito de estufa e a redução alcançada	Princípios 8 e 9	-
------	---	------------------	---

Ver resposta ao indicador EN6.

Emissões evitadas mediante eletricidade produzida através de fonte de energia renovável (t CO <sub>2</sub> e)	2013	2014	2015
Redução evitada (t CO <sub>2</sub> e)	2.830	3.411	3.647

Âmbito de reporte: retalho

EN20	Emissões de substâncias destruidoras de ozono, por peso	Princípios 7 e 8	-
------	---	------------------	---

	2013	2014	2015
Quantidade total de R22 emitida devido a fugas (kg)	1.080	860	0
<b>CFC (TONELADAS EQUIVALENTES DE CFC-11)</b>	<b>0,059</b>	<b>0,047</b>	<b>0</b>

Âmbito de reporte: retalho

EN21	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> e outras emissões atmosféricas significativas	Princípios 7 e 8	-
------	---	------------------	---

	2013	2014	2015
Emissões NO <sub>x</sub> - Consumo de gasóleo das lojas (t)	3,84	3,92	3,89
Emissões NO <sub>x</sub> - Consumo de gasóleo de veículos de transporte de mercadorias (t)	290,18	301,57	301,37
Emissões NO <sub>x</sub> - Consumo de gasóleo de viaturas de colaboradores (t)	60,11	58,82	69,86
Emissões NO <sub>x</sub> - Consumo de gasolina de viaturas de colaboradores (t)	0,43	0,25	0,28
<b>Emissões totais de NO<sub>x</sub> (t)</b>	<b>354,57</b>	<b>364,56</b>	<b>375,41</b>

Emissões SO <sub>2</sub> - Consumo de gasóleo das lojas (t)	1,01	1,03	1,02
Emissões SO <sub>2</sub> - Consumo de gasóleo de veículos de transporte de mercadorias (t)	76,17	79,16	79,11
Emissões SO <sub>2</sub> - Consumo de gasóleo de viaturas de colaboradores (t)	15,78	15,44	18,34
Emissões SO <sub>2</sub> - Consumo de gasolina de viaturas de colaboradores (t)	0,05	0,03	0,03
<b>Emissões totais de SO<sub>2</sub> (t)</b>	<b>93,02</b>	<b>95,66</b>	<b>98,51</b>

Fatores de emissão	NOx	SO <sub>2</sub>	Unidade	Fonte
Gasóleo	0,8	0,21	kg/GJ	IPCC 2006
Gasolina	0,6	0,075	kg/GJ	IPCC 2006

Nota: O cálculo deste indicador contabiliza os valores reportados nos indicadores EN3 e EN4.

Âmbito de reporte: retalho – Portugal

<b>EN22</b>	<b>Total de efluentes líquidos classificados por qualidade e por destino</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	--	--------------------	---

A Sonae não dispõe de medições da quantidade de efluentes líquidos descarregados, tendo aplicado o fator utilizado em engenharia nestes casos onde é assumido que 80% da água consumida resulta em efluentes líquidos.

	2013	2014	2015
Volume de efluente descarregado (m3)	520.595	496.172	485.194

Relativamente ao tratamento de águas residuais, a maioria dos efluentes líquidos gerados nas instalações são descarregados em coletores públicos, à exceção de quatro lojas (Anadia, Vagos, Cancela e Ribeira Brava) e cinco entrepostos (Azambuja, Plaza I, Plaza II, C1 e C2), onde esta condição não se verifica por ausência de infraestruturas públicas. As instalações referidas estão dotadas de estações de tratamento de águas residuais que dispõem de tratamento biológico (tratamento secundário)

Âmbito de reporte: Lojas Alimentares – retalho – Portugal

<b>EN23</b>	<b>Quantidade total de resíduos por tipo e por método de tratamento</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	---	--------------------	---

A Sonae não dispõe de medições da quantidade de efluentes líquidos descarregados, tendo aplicado o fator utilizado em engenharia nestes casos onde é assumido que 80% da água consumida resulta em efluentes líquidos.

	2013	2014	2015
<b>Resíduos perigosos (t)</b>	<b>1.369</b>	<b>1.737</b>	<b>2.175</b>
Valorização (t)	1.369	1.737	2.175
Eliminação (t)	0	0	0
<b>Resíduos não perigosos (t)</b>	<b>61.624</b>	<b>63.986</b>	<b>63.366</b>
Valorização (t)	48.666	51.189	50.697
Eliminação (t)	12.958	12.797	12.669
<b>Resíduos geridos totais (t)</b>	<b>62.993</b>	<b>65.723</b>	<b>65.541</b>

	2013	2014	2015
Taxa de valorização dos resíduos (%)	79,4%	80,5%	80,7%

	<b>2015</b>
Resíduos Gerados pela atividade Sonae (t)	60,265
Resíduos Depositados pelos clientes nas lojas (t)	5,276
<b>Total de Resíduos (t)</b>	<b>65.541</b>

Âmbito de reporte: São incluídos os entrepostos e as lojas da área do Retalho em Portugal. Estão excluídas deste âmbito as lojas Maxmat e lojas localizadas em centros comerciais onde a gestão dos respetivos resíduos é efetuada pelo próprio centro comercial.

<b>EN24</b>	<b>Número e volume total de derrames significativos</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	---	--------------------	---

A Sonae considera que um derrame só é significativo se afetar o ambiente externo das instalações. Esta situação nunca se verificou, pelo que não existiram derrames significativos decorrentes da atividade de Retalho.

Âmbito de reporte: Retalho

## ASPETO: PRODUTOS E SERVIÇOS

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

**Fonte**  
Relatório de Sustentabilidade  
2015, páginas 48, 51-53, 72-82

<b>EN27</b>	<b>Mitigação dos impactes ambientais de produtos e serviços</b>	<b>Princípios 7 a 9</b>	-
-------------	---	-------------------------	---

Ver Relatório de Sustentabilidade 2015, capítulo Better Planet (páginas 72-82) e EN7.

<b>Eco-eficiência da frota contratada (% de veículos por norma cumprida)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Norma EURO 3	5,9%	2,0%	2,2%
Norma EURO 4	28,3%	27,5%	20,7%
Norma EURO 5	65,8%	57,7%	47,4%
Norma EURO 6	-	12,8%	25,2%
Norma EURO 7	-	-	4,4%

Âmbito de reporte: Retalho

<b>EN28</b>	<b>Percentagem recuperada dos produtos vendidos e das suas respetivas embalagens</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	--	--------------------	---

100% das embalagens dos produtos produzidos são recicláveis.

Âmbito de reporte: Retalho

## ASPETO: CONFORMIDADE

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

**Fonte**  
Relatório de Sustentabilidade  
2015, páginas 48, 50, 57-64

<b>EN29</b>	<b>Valor monetário de multas significativas e o número total de sanções não-monetárias, pelo não cumprimento das leis e regulações ambientais</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	---	--------------------	---

A Sonae considera que uma coima é significativa quando o valor monetário total é superior ou igual a 12.000€, por corresponder à coima mínima de uma contraordenação ambiental grave (Lei n.º 114/2015, de 28 de Agosto).

Na área do Retalho não houve multas significativas em 2015

Âmbito de reporte: Retalho - Portugal

## ASPETO: TRANSPORTE

<b>EN30</b>	<b>Impactes ambientais significativos resultantes do transporte</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	---	--------------------	---

Ver Relatório de Sustentabilidade 2015, página 79 a 80.

Âmbito de reporte: Retalho - Portugal

## ASPETO: AVALIAÇÃO AMBIENTAL DE FORNECEDORES

<b>EN32</b>	<b>Fornecedores avaliados de acordo com critérios ambientais</b>	<b>Princípio 8</b>	-
-------------	--	--------------------	---

	2013	2014	2015
<b>Retalho Não Alimentar</b>			
N.º total de fornecedores qualificados (n.º)	-	229	256
N.º de fornecedores qualificados nacionais (n.º)	-	83	91
N.º de fornecedores qualificados estrangeiros (n.º)	-	146	165
Percentagem total fornecedores qualificados (%)	-	41%	45%
Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)	-	55%	63%
Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)	-	35%	39%
<b>Eletrónica</b>			
N.º total de fornecedores qualificados (n.º)	-	-	139
N.º de fornecedores qualificados nacionais (n.º)	-	-	5
N.º de fornecedores qualificados estrangeiros (n.º)	-	-	134
Percentagem total fornecedores qualificados (%)	-	-	100%
Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)	-	-	100%
Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)	-	-	100%
<b>Retalho Alimentar</b>			
N.º total de fornecedores qualificados (n.º)	-	714	573
N.º de fornecedores qualificados nacionais (n.º)	-	442	376
N.º de fornecedores qualificados estrangeiros (n.º)	-	272	197
Percentagem total fornecedores qualificados (%)	-	84%	84%
Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)	-	80%	81%
Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)	-	92%	90%

Nota: Indicador reportado a partir de 2014, segundo as diretrizes GRI-G4.

Âmbito: Retalho

## INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL – PRÁTICAS LABORAIS

Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
---------------	-----------	-------------------	-------

### ASPETO: DESEMPENHO

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 53, 82-86

LA1	Total de entradas, saídas e taxa de rotatividade de colaboradores, discriminado por sexo e por faixa etária	Princípio 6	-
-----	---	-------------	---

Novas contratações (nº)	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
<18 Anos	2	1	3	0	0	0	0	1	1
Dos 18 aos 34 anos	4.806	8.024	12.830	6.179	9.543	15.722	6.239	9.488	15.727
Dos 35 aos 44 anos	251	685	936	423	789	1.212	375	845	1.220
Dos 45 aos 54 anos	79	219	298	81	141	222	81	194	275
Dos 55 aos 64 anos	17	22	39	10	10	20	6	18	24
≥ 65 Anos	2	1	3	0	0	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>5.157</b>	<b>8.952</b>	<b>14.109</b>	<b>6.693</b>	<b>10.483</b>	<b>17.176</b>	<b>6.701</b>	<b>10.548</b>	<b>17.249</b>

Taxa de novas contratações (%)	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
<18 Anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dos 18 aos 34 anos	71%	66%	68%	80%	72%	75%	83%	74%	77%
Dos 35 aos 44 anos	9%	9%	9%	14%	10%	11%	12%	11%	11%
Dos 45 aos 54 anos	6%	7%	6%	6%	4%	4%	6%	5%	5%
Dos 55 aos 64 anos	6%	4%	5%	3%	1%	2%	1%	2%	2%
≥ 65 Anos	17%	50%	21%	0%	0%	0%	0%	17%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>47%</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>53%</b>	<b>41%</b>	<b>45%</b>	<b>54%</b>	<b>41%</b>	<b>46%</b>

Taxa de rotatividade (%)	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
<18 Anos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dos 18 aos 34 anos	13%	22%	34%	15%	23%	38%	24%	16%	41%
Dos 35 aos 44 anos	1%	2%	3%	1%	2%	4%	3%	1%	4%
Dos 45 aos 54 anos	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	0%	1%
Dos 55 aos 64 anos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
≥ 65 Anos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>38%</b>	<b>17%</b>	<b>26%</b>	<b>43%</b>	<b>28%</b>	<b>18%</b>	<b>46%</b>



Saída de colaboradores contratados no período de reporte (nº)	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
<18 Anos	2	1	3	0	0	0	0	1	1
Dos 18 aos 34 anos	2.854	4.750	7.604	2.579	3.874	6.453	3.796	5.434	9.230
Dos 35 aos 44 anos	115	374	489	517	885	1.402	191	527	718
Dos 45 aos 54 anos	24	80	104	92	111	203	55	132	187
Dos 55 aos 64 anos	4	10	14	9	10	19	4	11	15
≥ 65 Anos	0	0	0	3	1	4	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>2.999</b>	<b>5.215</b>	<b>8.214</b>	<b>3.200</b>	<b>4.881</b>	<b>8.081</b>	<b>4.046</b>	<b>6.106</b>	<b>10.152</b>

Âmbito de reporte: Retailo – Portugal

LA3	Taxas de retorno e de retenção após licença parental discriminada por sexo	Princípios 1, 3 e 6	-
-----	--	---------------------	---

Portugal	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
Número de colaboradores com direito a licença parental	10.996	23.486	34.482	11.469	24.268	35.737	11.553	24.301	35.854
Número de colaboradores que usufruíram a licença parental	428	1.162	1.590	463	1.121	1.584	565	1.196	1.761
Número de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental	423	1.160	1.583	460	1.119	1.579	435	753	1.188
Número de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental e que continuam na Empresa após 12 meses de terem retornado	455	1.242	1.697	409	1.136	1.545	412	819	1.231
<b>Taxa de usufruto (%)</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Taxa de retorno (%)</b>	<b>99%</b>	<b>99,8%</b>	<b>99,6%</b>	<b>99%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>77%</b>	<b>63%</b>	<b>67%</b>
<b>Taxa de retenção (%)</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>	<b>96%</b>	<b>98%</b>	<b>97%</b>	<b>73%</b>	<b>68%</b>	<b>70%</b>

Espanha	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
Número de colaboradores com direito a licença parental	-	-	-	-	-	-	825	1.100	1.925
Número de colaboradores que usufruíram a licença parental	-	-	-	-	-	-	32	90	122
Número de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental	-	-	-	-	-	-	27	55	82
Número de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental e que continuam na Empresa após 12 meses de terem retornado	-	-	-	-	-	-	20	31	51
<b>Taxa de usufruto (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>
<b>Taxa de retorno (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84%</b>	<b>61%</b>	<b>67%</b>
<b>Taxa de retenção (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>63%</b>	<b>34%</b>	<b>42%</b>

Âmbito de reporte: Retailo – Portugal e Espanha



## ASPETO: SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas  
48, 54, 86-90

<b>LA6</b>	<b>Tipo de lesões, dias perdidos, índice de absentismo e número de óbitos relacionados com o trabalho, discriminados por sexo</b>	<b>Princípio 1</b>	-
------------	---	--------------------	---

Portugal	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
Horas trabalháveis pelo total de colaboradores (h)	19.271.281	40.300.001	59.571.282	20.373.226	42.213.397	62.586.623	20.227.295	42.049.582	62.276.877
Número de óbitos <sup>1</sup>	0	0	0	0	1	1	2	1	3
Número de acidentes no local de trabalho	ND	ND	1.401	ND	ND	1.424	399	875	1.274
Número de acidentes em deslocação casa-trabalho-casa	ND	ND	169	ND	ND	190	52	119	171
<b>TOTAL ACIDENTES (n.º)</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>1.570</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>1.614</b>	<b>451</b>	<b>994</b>	<b>1.445</b>
<b>TAXA DE ACIDENTES (%)</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,003%</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,003%</b>	<b>0,002%</b>	<b>0,002%</b>	<b>0,002%</b>
Número de dias de ausência por acidente profissional (d)	ND	ND	25.989	ND	ND	27.978	7.981	16.803	24.784
<b>TAXA DE DIAS PERDIDOS POR ACIDENTE PROFISSIONAL (%)</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,04%</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,04%</b>
Número de dias de ausência por doenças profissionais (d)	ND	ND	354	ND	ND	328	ND	ND	363
<b>TAXA DE DOENÇAS PROFISSIONAIS (%)</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0%</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,001%</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,001%</b>
Número total de dias perdidos (d)	ND	ND	25.989	ND	ND	28.306	ND	ND	25.147
<b>TAXA DE DIAS PERDIDOS (%)</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,04%</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,05%</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,04%</b>
Número de horas de absentismo (h)	534.089	2.702.543	3.236.632	621.757	3.090.008	3.711.765	673.142	3.315.934	3.989.076
<b>TAXA DE ABSENTISMO (%)</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>

Espanha	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
Horas trabalháveis pelo total de colaboradores (h)	-	-	-	-	-	-	1.203.349	1.608.501	2.811.850
Número de óbitos <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	0	0	0
Número de acidentes no local de trabalho	-	-	-	-	-	-	16	32	48
Número de acidentes em deslocação casa-trabalho-casa	-	-	-	-	-	-	9	8	17
<b>TOTAL ACIDENTES (n.º)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>65</b>
<b>TAXA DE ACIDENTES (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,002%</b>	<b>0,002%</b>	<b>0,002%</b>
Número de dias de ausência por acidente profissional (d)	-	-	-	-	-	-	915	564	1.479
<b>TAXA DE DIAS PERDIDOS POR ACIDENTE PROFISSIONAL (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,08%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,05%</b>
Número de dias de ausência por doenças profissionais (d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TAXA DE DOENÇAS PROFISSIONAIS (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Número total de dias perdidos (d)	-	-	-	-	-	-	1.265	832	2.097
<b>TAXA DE DIAS PERDIDOS (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,07%</b>
Número de horas de absentismo (h)	-	-	-	-	-	-	27.592	134.328	161.920
<b>TAXA DE ABSENTISMO (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>

<sup>1</sup> Os óbitos reportados são referentes a acidentes na deslocação casa-trabalho-casa

Estas taxas são determinadas segunda a seguinte metodologia:

Taxa de acidentes = (N.º acidentes / Horas trabalháveis pelo total de colaboradores) x 100;

Taxa de dias perdidos por acidente profissional = (N.º de dias de ausência por acidente profissional / Horas trabalháveis pelo total de colaboradores) x 100;

Taxa de dias perdidos = (N.º de dias perdidos / Horas trabalháveis pelo total de colaboradores) x 100;

Taxa de doenças profissionais = (N.º de dias de ausência por doenças ocupacionais / Horas trabalháveis pelo total de colaboradores) x 100;

Taxa de absentismo = (Horas de absentismo / Horas trabalháveis pelo total de colaboradores) x 100.

Âmbito de reporte: Retalho – Portugal e Espanha

<b>LA7</b>	<b>Colaboradores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas com a sua ocupação</b>	<b>Princípio 1,</b>	-
------------	---	---------------------	---

Como parte de uma estratégia preventiva de gestão de segurança e saúde, foram desenvolvidas iniciativas direcionadas aos colaboradores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas com a sua ocupação, nomeadamente:

1. Projeto de estudos ergonómicos (Continente);
2. *Safety Alerts* (ex.: colaboradores a operar compactadores);
3. Programa Observações Preventivas de Segurança;
4. Campanha “Abril, Segurança Mil” – Promoção de um conjunto de ações de sensibilização no âmbito da Segurança e Saúde, com o objetivo primordial em estimular iniciativas para melhorar a compreensão e gestão do stresse e riscos psicossociais relacionados com o trabalho.

*Ver detalhes sobre prevenção de doenças relacionadas com a atividade laboral dos colaboradores na secção "Bem-estar e Satisfação Interna" do capítulo "Better People" do Relatório de Sustentabilidade 2015*

	<b>2015</b>
<b>PROGRAMAS DE ACONSELHAMENTO</b>	<b>Nº participantes</b>
Dia da Mulher - 08 de Março	Total de colaboradores
Massagens terapêuticas no local de Trabalho (Semana Europeia SST)	96
Vídeo Happy Sonae( Semana Europeia SST)	Total de colaboradores
Estilos de Vida saudável (Semana Europeia SST)	Total de colaboradores
Ginástica Laboral( Semana Europeia SST)	Total de colaboradores
Maio - Mês do Coração	Total de colaboradores
Maio - Mês do Coração - FP Cardiologia	Total de colaboradores
Saúde em viagem	Total de colaboradores
Dia Mundial da Alimentação	Total de colaboradores
Dia Mundial da Alimentação (Unidades DOP Centro)	462
Gripe	Total de colaboradores
Gripe (vacinação)	5.322
Ergonomia e Riscos Psicossociais no Trabalho   Consulta aos Colaboradores	Total de colaboradores
Ergonomia e Riscos Psicossociais no Trabalho   diagnóstico na DRH	206
Tabagismo	Total de colaboradores
Visão	Total de colaboradores
Gravidez	Total de colaboradores
Stress	Total de colaboradores
Obesidade Infantil em Portugal	Total de colaboradores
Hipertensão	Total de colaboradores
Diabetes	Total de colaboradores
Cancro da Pele	Total de colaboradores
Cancro da Mama	Total de colaboradores
Colesterol	Total de colaboradores
Alergias	Total de colaboradores
<b>PROGRAMAS DE PREVENÇÃO E CONTROLO</b>	<b>Nº participantes</b>
Programa de auditorias de Segurança e Saúde no trabalho	Todas as unidades

OUTRAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	Nº participantes
Instituto Português de Sangue e Transplantação - Recolhas	410 colaboradores
Programa DAE   Sonae Investimentos	1.302.277.772 (colaboradores e clientes)
Simulacros (Programa DAE   Sonae Investimentos)	171

Âmbito de reporte: Retalho

## ASPETO: FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO, DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas  
48, 53, 82-86

LA9	Formação	Princípio 6	-
-----	----------	-------------	---

Total de Colaboradores por Categoria Funcional (n.º)	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
Dirigentes/Diretores	361	168	529	388	178	566	410	197	607
Quadros superiores	79	109	188	108	130	238	147	100	247
Quadros médios e intermédios	1.248	1.470	2.718	1.290	1.559	2.849	1.305	1.618	2.923
Profissionais altamente qualificados e qualificados	6.009	15.810	21.819	6.026	15.810	21.836	5.790	15.418	21.208
Profissionais semi- qualificados	264	916	1.180	289	980	1.269	323	1.144	1.467
Profissionais não qualificados	103	71	174	100	58	158	91	58	149
Praticantes/Aprendizes	2.933	4.941	7.874	3.268	5.553	8.821	3.487	5.766	9.253
Sonae SR (Fora de Portugal)	-	-	2.641	-	-	2.155	-	-	1.925
<b>TOTAL</b>	<b>10.997</b>	<b>23.485</b>	<b>37.123</b>	<b>11.469</b>	<b>24.268</b>	<b>37.892</b>	<b>11.553</b>	<b>24.301</b>	<b>37.779</b>

Total de Horas de Formação (h)	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
Dirigentes/Diretores	18.562	7.937	26.498	17.457	8.785	26.242	17.063	8.697	25.760
Quadros superiores	2.083	2.624	4.707	2.787	3.910	6.697	4.465	6.655	11.120
Quadros médios e intermédios	49.834	56.275	106.108	55.237	62.558	117.795	54.813	67.939	122.752
Profissionais altamente qualificados e qualificados	153.972	393.461	547.434	191.803	502.350	694.153	195.061	452.260	647.321
Profissionais semi- qualificados	5.390	23.892	29.281	7.692	28.520	36.212	10.279	31.887	42.166
Profissionais não qualificados	1.614	858	2.472	2.684	1.446	4.130	2.785	1.256	4.041
Praticantes/Aprendizes	105.464	197.106	302.571	124.062	219.277	343.340	117.760	184.337	302.097
Sonae SR (Fora de Portugal)	-	-	51.871	-	-	63.583	-	-	85.609
<b>TOTAL</b>	<b>336.919</b>	<b>682.152</b>	<b>1.070.942</b>	<b>401.721</b>	<b>826.847</b>	<b>1.292.151</b>	<b>402.226</b>	<b>753.031</b>	<b>1.240.866</b>

Média de horas de formação por categoria e género	2013			2014			2015		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
Dirigentes/Diretores	51	47	50	45	49	46	42	44	42
Quadros superiores	26	24	25	26	30	28	30	67	45
Quadros médios e intermédios	40	38	39	43	40	41	42	42	42
Profissionais altamente qualificados e qualificados	26	25	25	32	32	32	34	29	31
Profissionais semi-qualificados	20	26	25	27	29	29	32	28	29
Profissionais não qualificados	16	12	14	27	25	26	31	22	27
Praticantes/Aprendizes	36	40	38	38	39	39	34	32	33
Sonae SR (Fora de Portugal)	-	-	20	-	-	25	-	-	44
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>33</b>

Âmbito de reporte: Retalho – Portugal + Sonae SR (Espanha, exceto Canárias)

LA10	Programas para a gestão de competências	-	-
------	---	---	---

	2013	2014	2015
<b>TOTAL AÇÕES</b>	<b>109.195</b>	<b>164.566</b>	<b>209.473</b>

#### PROGRAMAS 2015

	Nº ações PT	Nº horas
Academia Administrativa	276	3.063
Academia BIT	46	1.899
Academia Comercial	216	5.552
Academia de Auditoria e Procedimentos	17	2.122
Academia de Competências Transversais	668	23.815
Academia Sportzone	11.127	35.999
ACADEMIA WORTEN	12.584	10.130
Acolhimento e Integração	128	2.974
CARTÃO UNIVERSO	41.832	40.664
Condução de Empilhadores e Máquinas	273	3.895
Escola Centros Fabrico	197	6.117
Escola Logística	1.933	18.128
Escola Operações Continente	6.096	119.809
Escola Percíveis	15.403	220.068
Escola Saude	5.310	32.305
FASHION ACADEMY	17.746	21.698
Formação DAE e Primeiros Socorros	99	3.026
Formação Processos/Sistemas (Workflows, SAP, Retek, Cadeia de Abastecimento, Quebra)	7.960	26.664
Formação técnica de fornecedores/produtos/Campanhas	21.126	29.127
Formação Vigilantes	7	1.152

Gestão Ambiental	1.960	4.849
IOP-Avaliação Desempenho	165	2.914
IOW/Melhoria contínua/Kaizen	24.947	326.523
MANAGEMENT & LEADERSHIP ACADEMY	102	19.673
MANIPULADORES DE CARNE	487	11.579
MANUTENCAO SUSTENTAVEL	7	5
NOTE 10	1.872	1.551
OMNICANAL WORTEN	6.606	13.339
PLANO INCENTIVOS BAGGA	216	192
SACOS PARA A VIDA	1.394	2.253
Segurança e Saúde no Trabalho	8.628	43.270
SMILE	18	464
WORTEN TRAINING CAMPUS	7.173	15.421
Outras Ações Formação	12.854	105.022
<b>TOTAL AÇÕES</b>	<b>209.473</b>	<b>1.155.257</b>

Âmbito de reporte: retalho – Portugal

<b>LA11</b>	<b>Percentagem de colaboradores que recebem regularmente avaliação de desempenho</b>	<b>Princípio 6</b>	-
-------------	--	--------------------	---

O processo de avaliação de desempenho é aplicável a 100% dos colaboradores Sonae (Portugal).

Âmbito de reporte: retalho – Portugal

<b>LA12</b>	<b>Mão-de-obra por género, faixa etária e minoria</b>	<b>Princípios 1 a 6</b>	-
-------------	---	-------------------------	---

Portugal	2015			
	Faixa etária	Masculino	Feminino	TOTAL
Dirigentes/ Diretores	<18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	26	7	33
	Dos 35 aos 44 anos	170	103	273
	Dos 45 aos 54 anos	152	76	228
	Dos 55 aos 64 anos	60	11	71
	≥ 65 anos	2	-	2
	<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>197</b>	<b>607</b>
Quadros superiores	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	27	17	44
	Dos 35 aos 44 anos	82	58	140
	Dos 45 aos 54 anos	26	19	45
	Dos 55 aos 64 anos	12	6	18
	≥ 65 anos	-	-	0
	<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100</b>	<b>247</b>
Quadros médios e intermédios	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	428	514	942
	Dos 35 aos 44 anos	538	759	1.297
	Dos 45 aos 54 anos	274	297	571
	Dos 55 aos 64 anos	63	48	111
	≥ 65 anos	2	-	2
	<b>TOTAL</b>	<b>1.305</b>	<b>1.618</b>	<b>2.923</b>
Profissionais altamente qualificados e	<18 anos	-	-	0

qualificados	Dos 18 aos 34 anos	2.892	5.512	8.404
	Dos 35 aos 44 anos	1.784	5.920	7.704
	Dos 45 aos 54 anos	856	3.232	4.088
	Dos 55 aos 64 anos	249	744	993
	≥ 65 anos	9	10	19
	<b>TOTAL</b>	<b>5.790</b>	<b>15.418</b>	<b>21.208</b>
Profissionais semi-qualificados	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	206	668	874
	Dos 35 aos 44 anos	67	333	400
	Dos 45 aos 54 anos	37	118	155
	Dos 55 aos 64 anos	13	25	38
	≥ 65 anos	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>	<b>1.144</b>	<b>1.467</b>	
Profissionais não qualificados	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	11	9	20
	Dos 35 aos 44 anos	45	18	63
	Dos 45 aos 54 anos	32	23	55
	Dos 55 aos 64 anos	2	8	10
	≥ 65 anos	1	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>58</b>	<b>149</b>	
Praticantes/Aprendizes	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	3.327	5.261	8.588
	Dos 35 aos 44 anos	130	412	542
	Dos 45 aos 54 anos	27	82	109
	Dos 55 aos 64 anos	3	9	12
	≥ 65 anos	-	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>3.487</b>	<b>5.766</b>	<b>9.253</b>	
<b>TOTAL COLABORADORES (n.º)</b>	<b>11.553</b>	<b>24.301</b>	<b>35.854</b>	

Espanha	Faixa etária	2015		TOTAL
		Masculino	Feminino	
Dirigentes/ Diretores	<18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	-	-	0
	Dos 35 aos 44 anos	2	-	2
	Dos 45 aos 54 anos	1	-	1
	Dos 55 aos 64 anos	-	-	0
	≥ 65 anos	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	
Quadros superiores	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	-	-	0
	Dos 35 aos 44 anos	7	-	7
	Dos 45 aos 54 anos	3	-	3
	Dos 55 aos 64 anos	-	-	0
	≥ 65 anos	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	
Quadros médios e intermédios	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	87	52	139
	Dos 35 aos 44 anos	83	33	116
	Dos 45 aos 54 anos	8	7	15
	Dos 55 aos 64 anos	1	-	1
	≥ 65 anos	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>92</b>	<b>271</b>	
Profissionais altamente qualificados e	<18 anos	-	-	0

qualificados	Dos 18 aos 34 anos	203	417	620
	Dos 35 aos 44 anos	72	158	230
	Dos 45 aos 54 anos	16	19	35
	Dos 55 aos 64 anos	1	5	6
	≥ 65 anos	-	-	0
	<b>TOTAL</b>	<b>292</b>	<b>599</b>	<b>891</b>
Profissionais semi-qualificados	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	2	-	2
	Dos 35 aos 44 anos	3	-	3
	Dos 45 aos 54 anos	-	-	0
	Dos 55 aos 64 anos	-	-	0
	≥ 65 anos	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	
Profissionais não qualificados	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	-	-	0
	Dos 35 aos 44 anos	-	-	0
	Dos 45 aos 54 anos	-	-	0
	Dos 55 aos 64 anos	-	-	0
	≥ 65 anos	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Praticantes/Aprendizes	< 18 anos	-	-	0
	Dos 18 aos 34 anos	292	359	651
	Dos 35 aos 44 anos	37	39	76
	Dos 45 aos 54 anos	5	9	14
	Dos 55 aos 64 anos	2	2	4
	≥ 65 anos	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>336</b>	<b>409</b>	<b>745</b>	
<b>TOTAL COLABORADORES (n.º)</b>	<b>825</b>	<b>1.100</b>	<b>1.925</b>	

Âmbito de reporte: Retalho – Portugal e Espanha

LA13	Rácio entre os salários base e remuneração da mulher e do homem	Princípios 1 a 6	-
------	---	------------------	---

Portugal	2013	2014	2015
<b>Rácio do remuneração média por categoria funcional (F/M)</b>			
Dirigentes/Diretores	0,79	0,80	0,81
Quadros superiores	0,90	0,91	0,96
Quadros médios e intermédios	0,87	0,88	0,91
Profissionais altamente qualificados e qualificados	0,98	0,99	0,98
Profissionais semi-qualificados	0,87	0,90	0,94
Profissionais não qualificados	0,86	0,90	0,90
Praticantes/Aprendizes	1,00	1,00	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,78</b>	<b>0,80</b>	<b>0,90</b>

Portugal	2013	2014	2015
<b>Rácio do salário base médio por categoria funcional (F/M)</b>			
Dirigentes/Diretores	0,79	0,81	0,82
Quadros superiores	0,90	0,91	0,96
Quadros médios e intermédios	0,87	0,88	0,91
Profissionais altamente qualificados e qualificados	0,98	0,99	0,99



Profissionais semi-qualificados	0,87	0,90	0,94
Profissionais não qualificados	0,86	0,90	0,90
Praticantes/Aprendizes	1,00	1,00	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,77</b>	<b>0,80</b>	<b>0,90</b>

<b>Espanha</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Rácio da remuneração média por categoria funcional (F/M)</b>			
Dirigentes/Diretores	-	-	-
Quadros superiores	-	-	-
Quadros médios e intermédios	-	-	1,06
Profissionais altamente qualificados e qualificados	-	-	1,03
Profissionais semi-qualificados	-	-	-
Profissionais não qualificados	-	-	-
Praticantes/Aprendizes	-	-	1,03
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,11</b>

<b>Espanha</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Rácio do salário base médio por categoria funcional (F/M)</b>			
Dirigentes/Diretores	-	-	-
Quadros superiores	-	-	-
Quadros médios e intermédios	-	0,99	1,09
Profissionais altamente qualificados e qualificados	-	0,99	0,95
Profissionais semi-qualificados	-	0	0
Profissionais não qualificados	-	-	-
Praticantes/Aprendizes	-	1,00	1,03
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>0,91</b>	<b>1,11</b>

Nota: Dados referentes a Espanha reportados apenas a partir de 2014.

Âmbito de reporte: Retalho – Portugal e Espanha

### ASPETO: AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES PARA PRÁTICAS LABORAIS

<b>LA14</b>	<b>Fornecedores avaliados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas</b>	-	-
-------------	---	---	---

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Retalho Não Alimentar</b>			
<b>N.º total de fornecedores (n.º)</b>	-	<b>560</b>	<b>572</b>
Nacionais	-	146	144
Estrangeiros	-	414	428
<b>N.º total de fornecedores qualificados (n.º)</b>	-	<b>225</b>	<b>251</b>
Nacionais	-	79	86
Estrangeiros	-	146	165
<b>Percentagem total fornecedores qualificados (%)</b>	<b>-</b>	<b>40%</b>	<b>44%</b>

Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)	-	54%	60%
Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)	-	35%	39%
<b>Eletrónica</b>			
<b>N.º total de fornecedores (n.º)</b>	-	-	<b>139</b>
Nacionais	-	-	5
Estrangeiros	-	-	134
<b>N.º total de fornecedores qualificados (n.º)</b>	-	-	<b>139</b>
Nacionais	-	-	5
Estrangeiros	-	-	134
<b>Percentagem total fornecedores qualificados (%)</b>	-	-	<b>100%</b>
<b>Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)</b>	-	-	<b>100%</b>
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)</b>	-	-	<b>100%</b>

#### Retalho Alimentar

<b>N.º total de fornecedores (n.º)</b>	-	<b>849</b>	<b>683</b>
Nacionais	-	552	465
Estrangeiros	-	297	218
<b>N.º total de fornecedores qualificados (n.º)</b>	-	<b>714</b>	<b>573</b>
Nacionais	-	442	376
Estrangeiros	-	272	197
<b>Percentagem total fornecedores qualificados (%)</b>	-	<b>84%</b>	<b>84%</b>
<b>Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)</b>	-	<b>80%</b>	<b>81%</b>
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)</b>	-	<b>92%</b>	<b>90%</b>

Nota: Indicador reportado a partir de 2014, segundo as diretrizes GRI-G4.

Âmbito: Retalho

## INDICADORES DE DIREITOS HUMANOS

Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
---------------	-----------	-------------------	-------

### ASPETO: PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 54, 86-95

<b>HR1</b>	<b>Acordos de investimento e contratos com cláusulas de direitos humanos</b>	<b>Princípios 1, 2 e 6</b>	-
------------	--	----------------------------	---

Os contratos de fornecimento contemplam uma cláusula de obrigação do fornecedor que menciona o seguinte “Cumprir com todas as normas e legislação aplicável sobre o trabalho prestado por menores, direitos humanos e proibição de discriminação dos seus trabalhadores, seja qual for o motivo”. Esta cláusula é incluída nos seguintes contratos da área de Retalho: contrato geral de fornecimento, contrato de fornecimento da área saúde, contrato de fornecimento de consumíveis, contrato de fornecimento para o bazar pesado, contrato de marca de fornecedor grossista e nos restantes contratos de fornecimento *standard* em sistema.

Âmbito de reporte: Retalho

<b>HR2</b>	<b>Formação em políticas e práticas de Direitos Humanos</b>	<b>Princípios 1 e 6</b>	-
------------	---	-------------------------	---

Em 2015, um total de 23.508 colaboradores da área de Retalho (61% do total) receberam formação sobre políticas e procedimentos da organização relativos a questões de direitos humanos. Foram dedicadas no total 74.436 horas a formações neste âmbito.

Âmbito de reporte: Retalho

**ASPETO: NÃO-DISCRIMINAÇÃO**

<b>HR3</b>	<b>Casos de discriminação e medidas tomadas</b>	<b>Princípios 1 2 e 6</b>	-
------------	---	---------------------------	---

Em 2015, na Sonae não se verificaram casos de corrupção nem discriminação na Sonae.

Âmbito de reporte: Retalho

**ASPETO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

<b>HR4</b>	<b>Liberdade de associação e negociação coletiva</b>	<b>Princípios 1 e 3</b>	-
------------	--	-------------------------	---

Na Sonae não existem operações com risco no âmbito do exercício da liberdade de associação e realização de acordos de negociação coletiva

Âmbito de reporte: Retalho

**ASPETO: TRABALHO INFANTIL**

<b>HR5</b>	<b>Risco de ocorrência de trabalho infantil</b>	<b>Princípios 1,2 e 5</b>	-
------------	---	---------------------------	---

Por regra não se admitem menores de idade. Só excecionalmente se admitem menores entre os 16 e 18 anos e sempre em cumprimento dos requisitos legais.

Âmbito de reporte: Retalho

**ASPETO: TRABALHO FORÇADO E ESCRAVO**

<b>HR6</b>	<b>Risco de ocorrência de trabalho forçado e escravo</b>	<b>Princípios 1,2 e 4</b>	-
------------	--	---------------------------	---

Na Sonae, não existe qualquer trabalho forçado. Os riscos na cadeia de valor são minimizados por processos de controlo existentes.

Âmbito de reporte: Retalho

**ASPETO: AVALIAÇÃO**

<b>HR9</b>	<b>Operações submetidas a avaliações de Direitos Humanos</b>	<b>Princípios 1 a 7</b>	-
------------	--	-------------------------	---

Em 2015 não foi registada nenhuma operação que tenha sido objeto de reavaliações de Direitos Humanos e/ou avaliações de impacto neste aspeto.

Âmbito de reporte: retalho

## ASPETO: AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM DIREITOS HUMANOS

<b>HR10</b>	<b>Fornecedores avaliados com base em critérios relacionados com Direitos Humanos</b>	<b>Princípios 1,2 e 6</b>	-
-------------	---	---------------------------	---

	2013	2014	2015
<b>Retalho Não Alimentar</b>			
<b>N.º total de fornecedores (n.º)</b>	-	560	572
Nacionais	-	146	144
Estrangeiros	-	414	428
<b>N.º total de fornecedores qualificados (n.º)</b>	-	225	251
Nacionais	-	79	86
Estrangeiros	-	146	165
<b>Percentagem total fornecedores qualificados (%)</b>	-	40%	44%
<b>Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)</b>	-	54%	60%
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)</b>	-	35%	39%
<b>Retalho Alimentar</b>			
<b>N.º total de fornecedores (n.º)</b>	-	849	683
Nacionais	-	552	465
Estrangeiros	-	297	218
<b>N.º total de fornecedores qualificados (n.º)</b>	-	714	573
Nacionais	-	442	376
Estrangeiros	-	272	197
<b>Percentagem total fornecedores qualificados (%)</b>	-	84%	84%
<b>Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)</b>	-	80%	81%
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)</b>	-	92%	90%
<b>Eletrónica</b>			
<b>N.º total de fornecedores (n.º)</b>	-	-	139
Nacionais	-	-	5
Estrangeiros	-	-	134
<b>N.º total de fornecedores qualificados (n.º)</b>	-	-	139
Nacionais	-	-	5
Estrangeiros	-	-	134
<b>Percentagem total fornecedores qualificados (%)</b>	-	-	100%
<b>Percentagem de fornecedores nacionais qualificados (%)</b>	-	-	100%
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros qualificados (%)</b>	-	-	100%

Nota: Indicador reportado a partir de 2014, segundo as diretrizes GRI-G4.

Âmbito de reporte: retalho

## INDICADORES SOCIAIS – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
---------------	-----------	-------------------	-------

### ASPETO: SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48-49, 55-64

PR1	Avaliação dos impactes dos produtos na saúde e segurança	-	-
-----	--	---	---

Temos em conta os impactos na saúde e segurança dos produtos Marca Própria (alimentar, não alimentar, desporto, têxtil e eletrónica) nas várias fases do ciclo de vida dos seus produtos. Por exemplo, ao nível dos produtos eletrónicos, realizamos junto do fabricante o desenvolvimento da imagem do produto, da embalagem e do manual. Todo o processo de fabrico deste tipo de produtos é acompanhado através de várias inspeções. Ao nível alimentar, efetuamos a pesquisa e desenvolvimento de produto, por exemplo, através da otimização do seu perfil nutricional.

Avaliação dos impactes por fase do ciclo de vida	2015				
	Alimentar	Não alimentar	Têxtil	Desporto	Eletrónica
<b>Auditorias a fornecedores</b>					
<b>N.º total de fornecedores</b>	<b>683</b>	<b>572</b>	<b>262</b>	<b>191</b>	<b>139</b>
Nacionais	465	144	82	23	5
Estrangeiros	218	428	180	168	134
<b>N.º total de fornecedores auditados</b>	<b>572</b>	<b>251</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>124</b>
Nacionais	375	86	0	0	0
Estrangeiros	197	165	0	0	124
<b>Percentagem total de fornecedores auditados (%)</b>	<b>83,7%</b>	<b>43,9%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>89,2%</b>
<b>Percentagem de fornecedores nacionais auditados (%)</b>	<b>80,6%</b>	<b>59,7%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros auditados (%)</b>	<b>90,4%</b>	<b>38,6%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>92,5%</b>

Análises a produtos de marca própria	2015				
	Alimentar	Não alimentar	Têxtil	Desporto	Eletrónica
<b>Total de análises (n.º)</b>	<b>87.179</b>	<b>9.556</b>	<b>43.886</b>	<b>23.008</b>	<b>703</b>
Em laboratórios internos	81.929	3.780	37.206	19.268	495
Em laboratórios externos	5.250	5.776	6.680	3.740	208

Âmbito de reporte: Retalho

### ASPETO: ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 50, 57-64

PR3	Rotulagem de produtos e serviços	-	-
-----	----------------------------------	---	---

Ver detalhes sobre rótulos dos produtos de marca própria na secção do Relatório de Sustentabilidade 2015 “Better Purpose - Responsabilidade nos produtos de marca própria”, páginas 58 a 65.

### Informação na rotulagem dos produtos de marca própria - Não Alimentar

2015

Origem do produto ou serviço	Sim
Composição, com especial atenção a substâncias potencialmente prejudiciais ao ambiente ou à sociedade	Sim
Utilização segura e correta do produto ou serviço	Sim
Eliminação do produto e impactos ambientais e sociais subjacentes	Sim
N.º total de categorias de produtos com rotulagem específica (nº)	191
N.º total de categorias de produtos (nº)	386
Percentagem de categorias de produto com rotulagem específica (%)	49
Âmbito de reporte: retalho	

PR5	Satisfação de clientes	-	-
-----	------------------------	---	---

Número de sugestões e reclamações registadas por insígnia	2013	2014	2015
Continente	64.943	67.930	48.148
Continente Modelo	-	-	15.409
Continente Bom Dia	-	-	3.294
MO	7.466	6.900	6.632
Zippy	2.237	2.317	2.390
Worten	21.449	16.703	20.964
Vobis	28	-	-
Sport Zone	2.198	6.545	9.454
Well's	4.525	5.223	5.834
Bom Bocado / Bagga	342	382	421
Note!	76	118	146
Loop	1	-	-
Outros	893	677	101
<b>Total</b>	<b>104.158</b>	<b>106.795</b>	<b>112.793</b>

Âmbito de reporte: retalho

### ASPETO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING

PR6	Venda de produtos banidos ou disputados	-	-
-----	---	---	---

A Sonae subscreve, desde 2009, os Compromissos da Indústria Alimentar, sobre Alimentação, Atividade Física e Saúde relativos às comunicações de publicidade e marketing dirigidas às crianças. Estes compromissos, desenvolvidos pela FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares – e pela APAN – Associação

Portuguesa de Anunciantes – têm por objetivo a alteração do tipo de bebidas e alimentos publicitados através da televisão, publicações e internet, que são dirigidas a crianças com menos de 12 anos.

Adicionalmente, a Sonae não vende qualquer tipo de produto contestado ou banido, nas geografias onde opera.

Âmbito de reporte: Retailho

### ASPETO: CONFORMIDADE

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48-49, 55-64

PR9	Montante das multas e coimas significativas por incumprimento de leis e regulamentos relativos ao fornecimento e utilização de produtos e serviços	-	-	
		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	N.º total de sanções administrativas ou judiciais impostas por não cumprir com as leis ou regulamentos relativos ao fornecimento e utilização de produtos e serviços	69	66	33
	Valor monetário total de multas significativas (€)	90.096	130.886	81.676

Âmbito de reporte: Retailho

### INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL – SOCIEDADE

Indicador GRI	Descrição	UN Global Compact	Fonte
---------------	-----------	-------------------	-------

### ASPETO: COMUNIDADE

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 51, 68-72

SO1	Envolvimento com a comunidade local	Princípio 1	-
-----	-------------------------------------	-------------	---

Existem inúmeros momentos em que são medidos os impactes e benefícios da atividade para as comunidades. Desde o momento da instalação de uma nova unidade, é necessário proceder-se a todos os contactos com as entidades e autoridades locais, para obtenção de licenças e alvarás e garantir as condições de forma a causar um mínimo de impacte negativo nas comunidades. Durante a operação são desenvolvidas inúmeras iniciativas de apoio à comunidade, ao nível central e através de cada insígnia, promovendo o bem-estar e a coesão social nas comunidades. Estas são muitas vezes realizadas em parceria com entidades locais.

Informação sobre estas iniciativas e exemplos estão descritos ao longo do relatório (págs. 19-24 e 69-73 do Relatório de Sustentabilidade de 2015).

Nota: Ver indicadores EC7 e EC8.

Âmbito de reporte: Retailho

### ASPETO: CORRUPÇÃO

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 50, 53-54, 64-67, 82-86, 90-95

SO3	Unidades de negócio alvo de análise de riscos à corrupção	Princípio 10	-
-----	---	--------------	---

A Sonae implementa no seu processo de gestão de risco a metodologia internacional Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO), que permite a identificação dos diferentes tipos de riscos e ameaças ao desenvolvimento dos negócios, tanto ao nível estratégico como ao nível operacional. Não tendo sido identificado o risco de corrupção como um risco prioritário para o negócio, não foram realizadas avaliações neste sentido. O Código de Conduta e Ética na área de Retalho tem também em conta este risco, não existindo reporte de nenhum caso.

Âmbito de reporte: Sonae

<b>SO4</b>	<b>Formação em políticas e práticas de anti-corrupção</b>	<b>Princípio 10</b>	-
------------	---	---------------------	---

Apesar de o risco de corrupção não ser considerado um risco prioritário para o negócio, em 2015, foi dada formação relacionada com políticas e práticas de anti-corrupção a 2.958 colaboradores, não gestores.

Âmbito de reporte: Retalho - Portugal

<b>SO5</b>	<b>Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção</b>	<b>Princípio 10</b>	-
------------	---	---------------------	---

Não se verificaram casos de corrupção em 2015.

Âmbito de reporte: Retalho

## ASPETO: CONFORMIDADE

Abordagem de Gestão (DMA – Disclosure on Management Approach)

Relatório de Sustentabilidade 2015, páginas 48, 54, 90-95

<b>SO8</b>	<b>Valor monetário de multas e número total de sanções não monetárias por não cumprimento de leis e regulações</b>	-	-
------------	--	---	---

	<b>2015</b>
<b>Valor total das multas e coimas (€)</b>	<b>1.891 €</b>
N.º total de sanções não monetárias (n.º)	0
N.º total de processos movidos contra a empresa (n.º)	2

Âmbito de reporte: Retalho – Portugal

## ASPETO: AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES RELATIVAMENTE A IMPACTOS NA SOCIEDADE

<b>SO9</b>	<b>Fornecedores avaliados com base em critérios relativos a impactos na sociedade</b>	-	-
------------	---	---	---

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Retalho Não Alimentar</b>			
<b>N.º total de fornecedores com qualificação D e E (n.º)</b>	-	6	12
Nacionais	-	0	1
Estrangeiros	-	6	11



Percentagem total fornecedores com qualificação D e E (%)	-	1%	2%
Percentagem de fornecedores nacionais com qualificação D e E (%)	-	0%	0%
Percentagem de fornecedores estrangeiros com qualificação D e E (%)	-	1%	2%

**Retalho Alimentar**

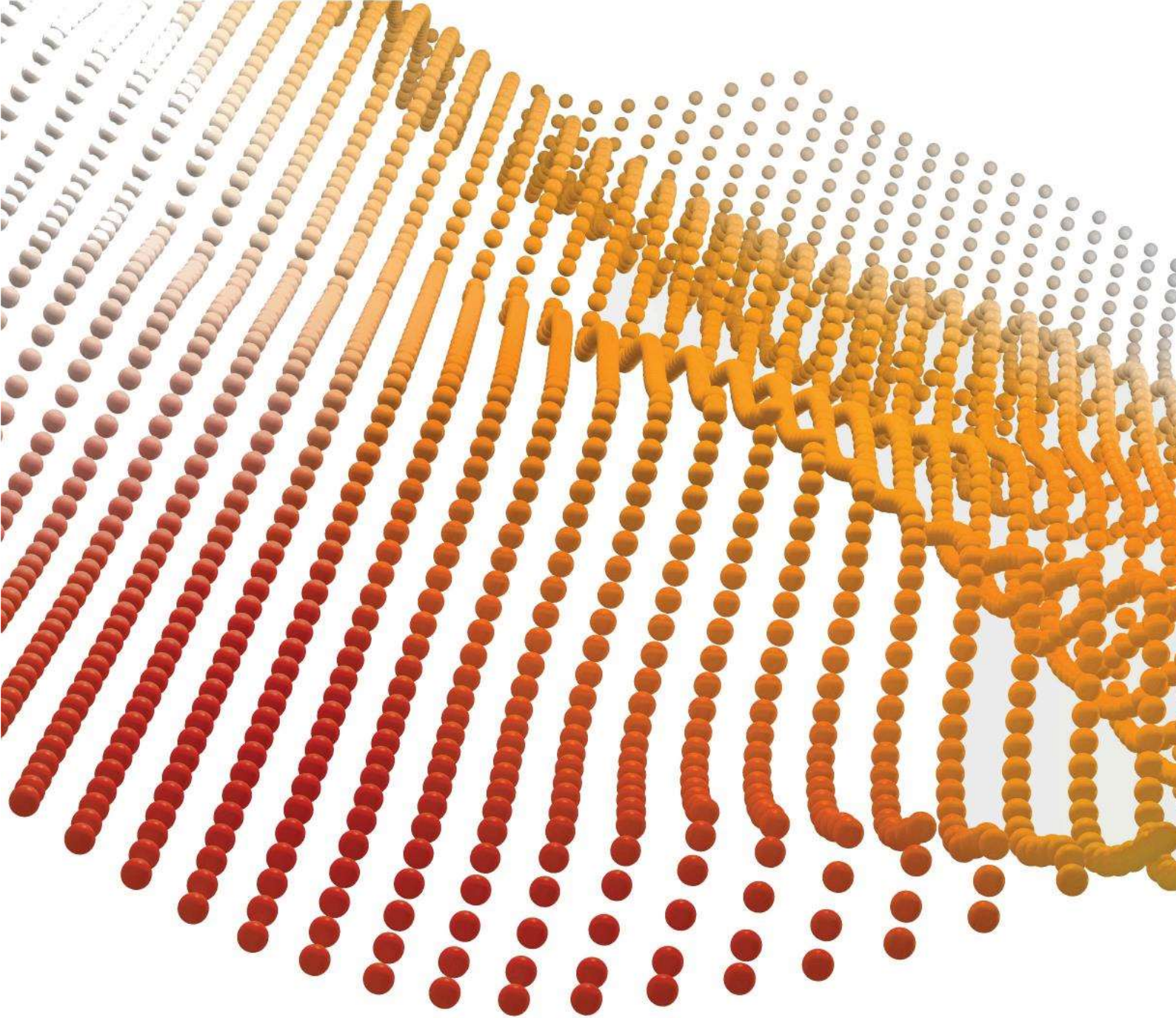
<b>N.º total de fornecedores com qualificação D e E (n.º)</b>	-	0	2
Nacionais	-	0	2
Estrangeiros	-	0	0
<b>Percentagem total fornecedores com qualificação D e E (%)</b>	-	0%	1%
<b>Percentagem de fornecedores nacionais com qualificação D e E (%)</b>	-	0%	1%
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros com qualificação D e E (%)</b>	-	0%	0%

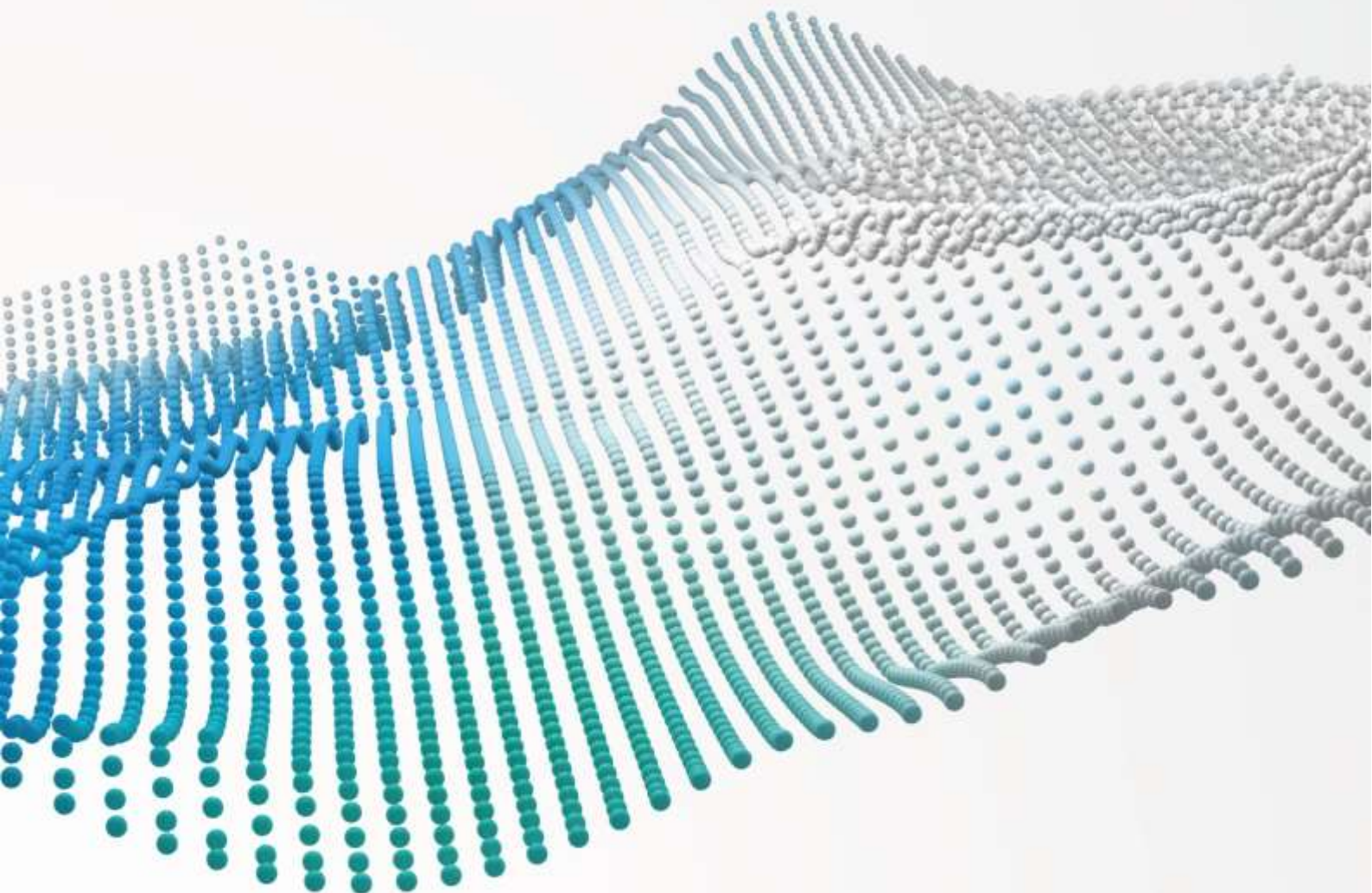
**Eletrónica**

<b>N.º total de fornecedores com qualificação D e E (n.º)</b>	-	-	22
Nacionais	-	-	0
Estrangeiros	-	-	22
<b>Percentagem total fornecedores com qualificação D e E (%)</b>	-	-	18%
<b>Percentagem de fornecedores nacionais com qualificação D e E (%)</b>	-	-	0%
<b>Percentagem de fornecedores estrangeiros com qualificação D e E (%)</b>	-	-	18%

*Nota: Indicador reportado a partir de 2014, segundo as diretrizes GRI-G4.*

Âmbito de reporte: Retalho





SONAE RELATO FINANCEIRO '15

RELATÓRIO DO GOVERNO  
DA SOCIEDADE

**SONAE**

IMPROVING LIFE



## ÍNDICE

### PARTE I

#### Informação obrigatória sobre a Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

<b>A. Estrutura Acionista</b> .....	<b>10</b>
<b>I - Estrutura do Capital Social</b> .....	<b>10</b>
1. Estrutura do Capital Social .....	10
2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações .....	10
3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias .....	10
4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos .....	10
5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo.....	11
6. Acordos parassociais.....	11
<b>II - Participações sociais e obrigações detidas</b> .....	<b>11</b>
7. Participações Qualificadas .....	11
8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais .....	12
9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital .....	15
10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade.....	15
<b>B. Órgãos Sociais e Comissões</b> .....	<b>15</b>
<b>I - Assembleia Geral</b> .....	<b>15</b>
11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral .....	15
12. Restrições em matéria de direito de voto .....	16
12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações .....	16
12.2 Representação .....	16
12.3 Voto por correspondência .....	16
12.4 Voto eletrónico .....	17
13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários .....	17
14. Quórum Deliberativo .....	17
<b>II - Administração e supervisão</b> .....	<b>17</b>
15. Identificação do modelo de governo adotado .....	17
16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores.....	18
17. Composição do Conselho de Administração .....	19
18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração .....	20

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração	21
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada	21
21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade	21
22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração	31
23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração	31
24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração	33
27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração	33
27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva	33
28. Composição da Comissão Executiva	34
28.1 Funcionamento da Comissão Executiva	34
29. Comissões Internas e Assessorias do Conselho de Administração	35
29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração	41
<b>III - Fiscalização</b>	<b>42</b>
30. Identificação do órgão de fiscalização	42
31. Composição	43
32. Independência	43
33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal	44
34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal	44
35. Reuniões do Conselho Fiscal	44
36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal	44
37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo	44
38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização	45
38.1 Conselho Fiscal	45
38.2 Revisor Oficial de Contas	48
<b>IV - Revisor Oficial de Contas</b>	<b>48</b>
39. Identificação	48
40. Permanência de Funções	48
41. Outros serviços prestados à Sociedade	49
<b>V - Auditor Externo</b>	<b>50</b>
42. Identificação	50
43. Permanência de Funções	50
44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo	50
45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo	51
46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação	51
47. Remuneração paga ao Auditor Externo	51

<b>C. Organização Interna .....</b>	<b>52</b>
<b>I - Estatutos .....</b>	<b>52</b>
48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias.....	53
<b>II - Comunicação de Irregularidades .....</b>	<b>52</b>
49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades.....	52
<b>III - Controlo Interno e Gestão de Riscos .....</b>	<b>54</b>
50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno .....	54
51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade .....	55
52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco.....	55
53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos .....	55
54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos	63
55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira .....	66
<b>IV - Apoio ao Investidor .....</b>	<b>68</b>
56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor.....	68
57. Representante para as Relações com o Mercado .....	70
58. Pedidos de informação .....	70
<b>V - Sítio de internet .....</b>	<b>70</b>
59. Endereço .....	70
60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais .....	70
61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões.....	70
62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso .....	70
63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários.....	70
64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada .....	71
65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes .....	71
<b>D. Remunerações .....</b>	<b>71</b>
<b>I - Competência para a determinação .....</b>	<b>71</b>
66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade.....	71
<b>II - Comissão de Remunerações.....</b>	<b>71</b>
67. Composição da Comissão de Remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores .....	71

68. Conhecimentos e experiência dos membros da Comissão de Remunerações em matéria da política de remunerações.....	72
<b>III - Estrutura das Remunerações.....</b>	<b>72</b>
69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei 28/2009, de 19 de junho .....	72
69.1 Princípios.....	72
69.2 Competitividade da política remuneratória .....	75
69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações.....	75
69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória .....	76
70. Estruturação da Remuneração dos Administradores.....	77
70.1 Administradores Executivos .....	77
70.2 Administradores Não Executivos .....	78
71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos .....	78
72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração.....	79
73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações.....	79
1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP).....	79
2. Enquadramento do PVMP .....	79
3. Critério de elegibilidade.....	79
4. Duração do plano.....	80
5. Valor de referência do PVMP.....	80
6. Entrega pela Sociedade .....	80
7. Vencimento do PVMP .....	81
8. Condições de Exercício do Direito .....	81
74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções .....	81
75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários .....	81
76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral .....	81
<b>IV - Divulgação das Remunerações.....</b>	<b>82</b>
77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade .....	82
78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum .....	83
79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios.....	84
80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções.....	84
81. Remuneração do Conselho Fiscal .....	85
82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral .....	85
<b>V - Acordos com Implicações Remuneratórias.....</b>	<b>86</b>
83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração .....	86



84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade .....	86
<b>VI - Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”) .....</b>	<b>86</b>
85. Identificação do plano e destinatários .....	86
86. Caracterização do Plano .....	86
87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa.....	87
88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital.....	87
<b>E. Transações com Partes Relacionadas .....</b>	<b>87</b>
<b>I - Mecanismos e procedimentos de controlo .....</b>	<b>87</b>
89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas .....	87
90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2015 .....	88
91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM.....	88
<b>II - Elementos relativos aos negócios.....</b>	<b>88</b>
92. Informação sobre negócios com partes relacionadas .....	88

## PARTE II

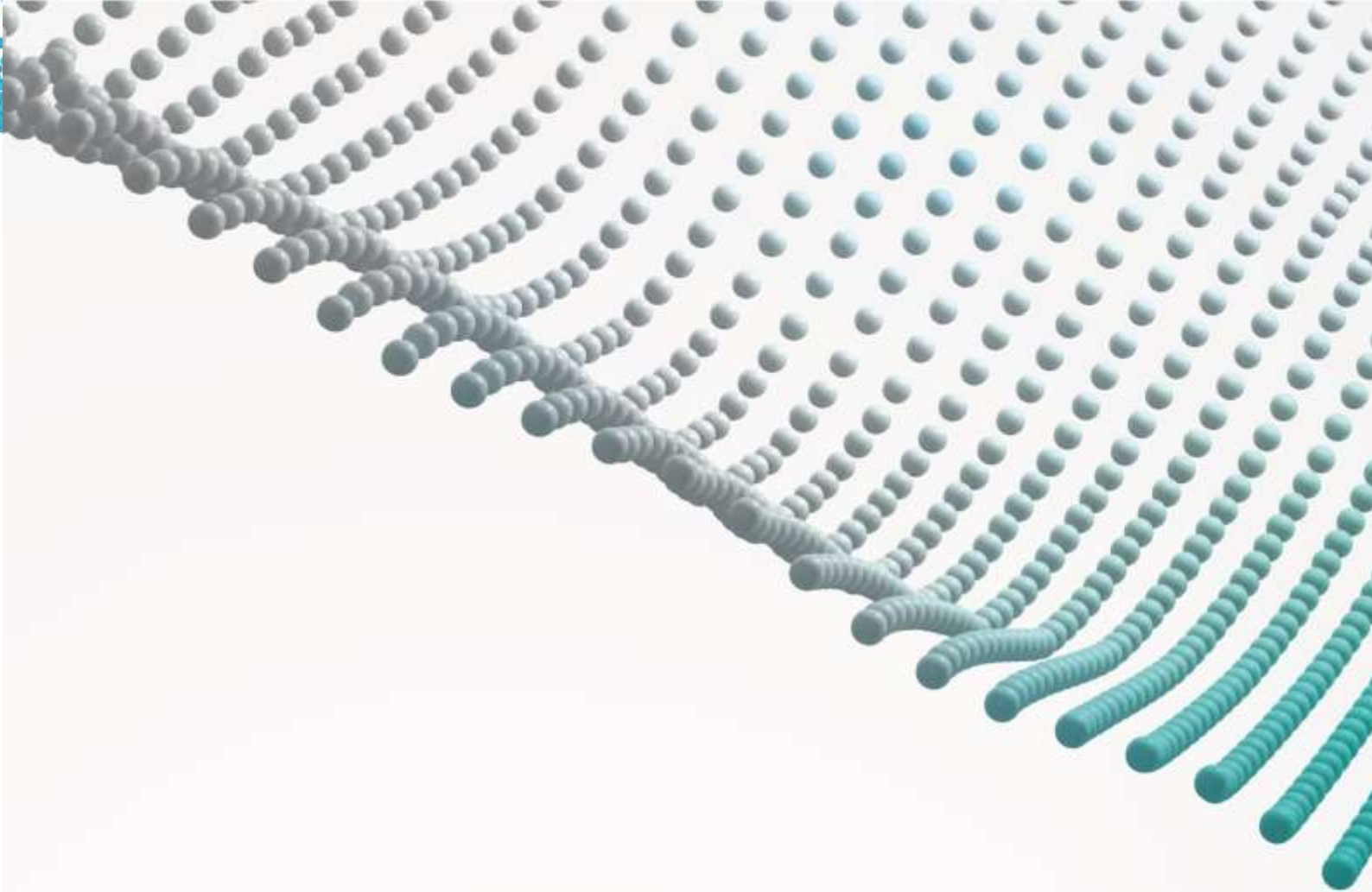
### Avaliação do Governo Societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
<b>I - Votação e controlo da Sociedade .....</b>	<b>91</b>
<b>II - Supervisão, administração e fiscalização.....</b>	<b>93</b>
<b>III - Remunerações .....</b>	<b>99</b>
<b>IV - Auditoria .....</b>	<b>101</b>
<b>V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas.....</b>	<b>102</b>
<b>VI - Informação.....</b>	<b>102</b>

## Anexo I

### Curriculum Vitae

1 - Conselho de Administração .....	106
2 - Conselho Fiscal.....	118

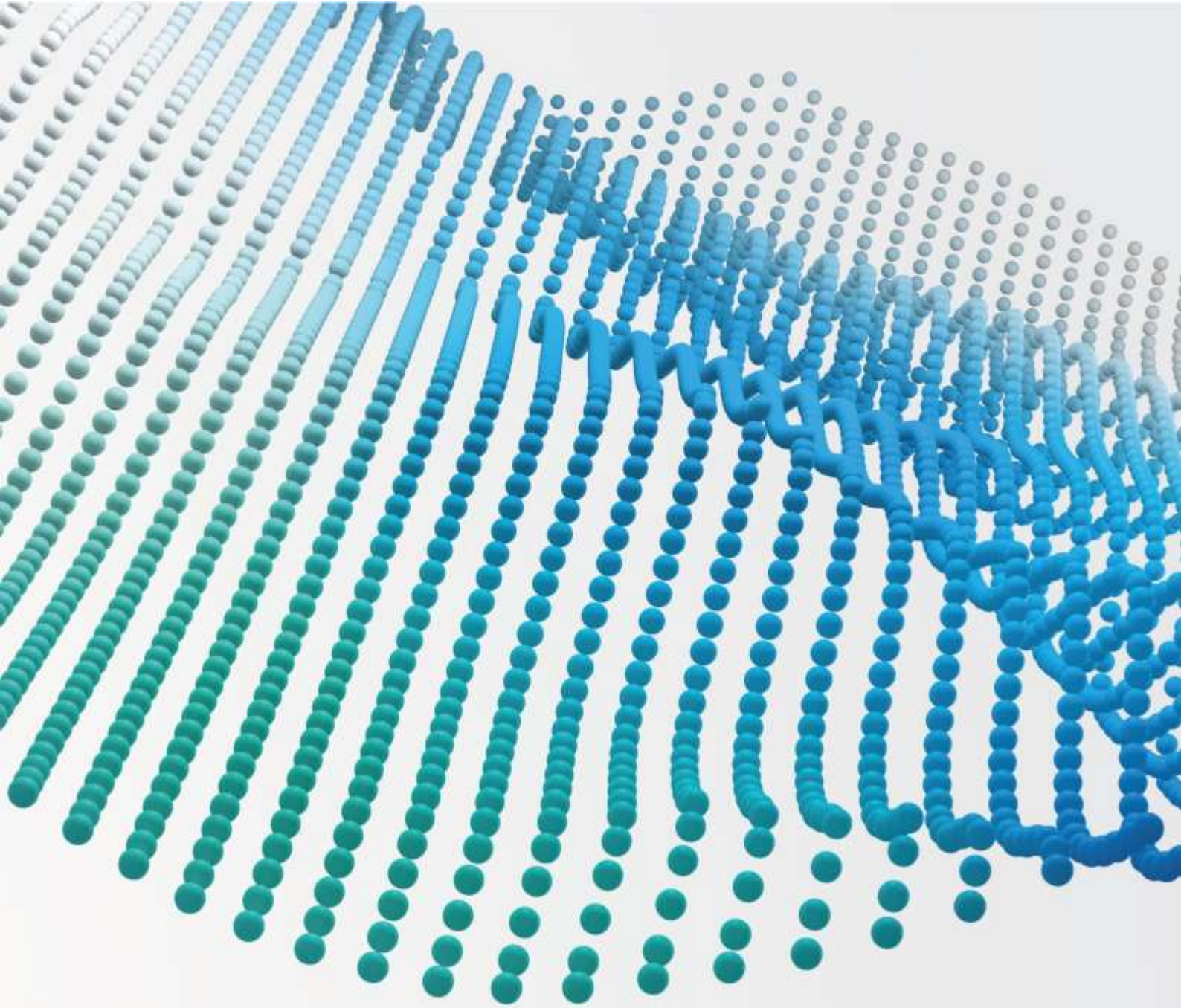


.....● PARTE I

INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA  
SOBRE A ESTRUTURA ACIONISTA,  
ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

**SONAE**

IMPROVING LIFE





## A. Estrutura Acionista

### I - Estrutura do Capital Social

#### 1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sociedade é de 2.000.000.000 de euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 2.000.000.000 de ações ordinárias, nominativas, com o valor nominal unitário de 1 euro.

A distribuição do capital e respetivos direitos de voto pelos acionistas titulares de participações qualificadas encontra-se discriminada no ponto II.7.

A totalidade das ações representativas do capital social está admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

#### 2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

As ações da Sonae não têm nenhuma restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade.

#### 3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias

A 31 de dezembro de 2015, a Sociedade detinha, através de sociedade subsidiária, 137.859 ações próprias em carteira, representativas de 0,0069% do capital social da Sociedade, e que corresponderiam a igual percentagem de direitos de voto.

#### 4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sociedade que contenham cláusulas com o objetivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo acionista, nem que cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

A maioria do capital social da Sociedade é imputada a um único acionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sociedade e a Grosvenor Group Limited (“Grosvenor”), relativo à Sonae Sierra, SGPS, SA, confere à Grosvenor o poder de pôr termo ao acordo em caso de mudança de controlo na Sociedade, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo deixar de ser atribuído, direta ou indiretamente, ao seu atual acionista de referência ou a algum dos seus familiares.

Esta cláusula aplica-se de forma idêntica em caso de alterações do atual controlo acionista da Grosvenor.

Os efeitos de cessação do acordo compreendem o exercício de uma opção de compra, partilha de ativos ou venda da sociedade Sonae Sierra, SGPS, SA.

## 5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

## 6. Acordos parassociais

Desconhece-se a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objeto a Sociedade.

## II - Participações sociais e obrigações detidas

### 7. Participações Qualificadas

As participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2015, de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, são as seguintes:

#### Participações Qualificadas

Acionistas que detêm participação qualificada 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 8.º n.º 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%	10,0057%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4796%
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)	204.678	0,0102%	0,0102%
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	439.314	0,0220%	0,0220%

administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)

<b>Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA</b>	<b>1 052.756.325</b>	<b>52,6377%</b>	<b>52,6415%</b>
Banco BPI, SA	132.851.868	6,6426%	6,6431%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0037%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
<b>Total imputável ao Banco BPI, SA (II)</b>	<b>178.039.855</b>	<b>8,9020%</b>	<b>8,9026%</b>
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4926%
<b>Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social</b>	<b>49.849.514</b>	<b>2,4925%</b>	<b>2,4926%</b>

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2015.

\*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 de Valores Mobiliários.

Esta matéria encontra-se igualmente tratada no Relatório Anual de Gestão.

A informação atualizada sobre participações qualificadas está acessível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/>.

## 8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais

Esta informação encontra-se disponibilizada em Anexo ao Relatório de Gestão, nos termos seguintes:

[Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º nº 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008](#)

Divulgação do número de ações e outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e de fiscalização ou por dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas nos termos do artigo 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 31.12.2015	Saldo em 31.12.2015
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade		
<b>Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**)</b>						
<b>(***)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Migracom, SA (4)					Dominante	
Sonae, SGPS, SA (3)						0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	19/05/2015	862.399	0,064			
Venda	17/12/2015			1.000.000	1,071	
Venda	28/12/2015			790.053	1,060	
Pessoa estreitamente relacionada						530 (a)
<b>Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)</b>						
Sonae, SGPS, SA (3)						0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015	751.429	0,064			
Venda	23/12/2015			1.521.855	1,077	
Enxomil - SGPS, SA (10)					Dominante	
Obrigações Contínente - 7 % - 2015						0 (b)
Resgate no vencimento	25/07/2015			150.000	1,000	
<b>Belmiro Mendes de Azevedo (**)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Dominante	
Obrigações Contínente - 7 % - 2015						0
Venda	09/01/2015			300.000	1,025	
Resgate no vencimento	25/07/2015			576.990	1,000	
<b>Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae, SGPS, SA (3)						14.901
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**)</b>						
<b>(***)</b>						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae, SGPS, SA (3)						204.678
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015	195.183	0,064			
Venda	18/05/2015			195.000	1,260	
Venda	19/05/2015			183	1,260	
LinhaCom, SGPS, SA (6)					Dominante	

	Aquisições			Alienações		Posição em 31.12.2015	Saldo em 31.12.2015
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		
<b>(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA</b>							
Sonae, SGPS, SA (3)							200.100.000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
<b>(2) Pareuro, BV</b>							
Sonae, SGPS, SA (3)							849.533.095
<b>(3) Sonae, SGPS, SA</b>							
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)							0
Compra	30/01/2015	118.820	1,173				
Venda	08/05/2015			112.270	1,262		
Venda	15/05/2015			4.704.897	1,278		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	19/05/2015			862.399	0,064		
Sonae Investments, BV (7)						Dominante	
Sontel, BV (8)						Dominante	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
<b>(4) Migracom, SA</b>							
Sonae, SGPS, SA (3)							2.464.337
Venda	19/05/2015			247.362	1,264		
Venda	20/05/2015			300.037	1,254		
Venda	21/05/2015			315.000	1,251		
Compra	17/12/2015	1.000.000	1,071				
Compra	28/12/2015	790.053	1,060				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritária	
<b>(5) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA</b>							
Sonae, SGPS, SA (3)							4.105.280
Obrigações Continente - 7 % - 2015							0
Resgate no vencimento	25/07/2015			100.000	1,000		
<b>(6) Linhacom, SGPS, SA</b>							
Sonae, SGPS, SA (3)							439.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritária	
<b>(7) Sonae Investments BV</b>							
Sontel BV (8)						Dominante	
<b>(8) Sontel BV</b>							
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
<b>(9) Sonaecom SGPS, SA</b>							
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)							137.859
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	20/03/2015			323.039	1,395		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015			946.612	1,278		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015			837.438	1,277		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	22/07/2015			5.007	1,284		
<b>(10) Enxomil - SGPS, SA</b>							
Sonae, SGPS, SA (3)							2.021.855
Compra	23/12/2015	1.521.855	1,077				
Obrigações Continente - 7 % - 2015							0
Resgate no vencimento	25/07/2015			400.000	1,000		

(\*) 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) art.º 248.ºB, n.º 4, al. a) do Código dos Valores Mobiliários - familiar que coabita com o dirigente há mais de um ano

(b) detidas pelo cônjuge



## 9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital

A competência atribuída pelos Estatutos ao Conselho de Administração para aumentar o capital da Sociedade cessou a sua vigência em abril de 2011, pelo que, a partir daquela data, tal competência pertence exclusivamente à Assembleia Geral de Acionistas.

## 10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

Não existem relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas notificadas à Sociedade, e esta última.

Sem prejuízo, o Banco BPI, SA mantém com a Sociedade relações comerciais no âmbito do exercício da respetiva atividade, em condições de mercado e a par de outras instituições financeiras nacionais e internacionais.

## B. Órgãos Sociais e Comissões

### I - Assembleia Geral

#### a) Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

## 11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral

As Assembleias Gerais de Acionistas são conduzidas pela Mesa da Assembleia Geral cujos membros são eleitos pelos Acionistas para um mandato de quatro anos coincidente com o mandato dos demais órgãos sociais.

Os membros que integraram a Mesa da Assembleia Geral no mandato 2011-2014 - correspondente ao seu segundo mandato naquelas funções, já que foram eleitos em primeiro mandato para o período 2007-2010 - foram, pela segunda vez reeleitos, para o corrente mandato de 2015-2018 por deliberação da Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015.

---

#### Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

---

Manuel Cavaleiro Brandão, Presidente

---

Maria da Conceição Cabaços, Secretária

---



## **b) Exercício do direito de voto**

### **12. Restrições em matéria de direito de voto**

#### **12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações**

O capital social da Sociedade é representado, na sua totalidade, por uma única categoria de ações, ordinárias, correspondendo a cada ação um voto e não existindo quaisquer limitações estatutárias ao exercício do direito de voto. O bloqueio das ações não é condição de participação na Assembleia Geral, sendo a “Data de Registo” o momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e para o exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral. A “Data de Registo” é também o momento temporal relevante para a participação e votação dos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta de clientes.

#### **12.2 Representação**

O direito de voto por representação e o seu modo de exercício encontram-se descritos nas respetivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

Os acionistas podem fazer-se representar na Assembleia Geral mediante documento de representação escrito, dirigido e entregue ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral até ao início dos trabalhos, indicando o nome, o domicílio do representante e a data da reunião da Assembleia Geral, podendo para o efeito ser utilizado o endereço de correio eletrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um acionista pode nomear diferentes representantes relativamente às ações detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do artigo 385.º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta dos clientes.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sociedade disponibiliza informação adequada para que os acionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos seus representantes, através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo de carta de representação, todos disponíveis na página da internet da Sociedade (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleiasgerais/acionistas>).

#### **12.3 Voto por correspondência**

Os acionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou por via eletrónica, com pelo menos três dias úteis de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo titular das ações, ou pelo seu representante legal, devendo o

acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica, deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respetiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites.

#### **12.4 Voto eletrónico**

O voto eletrónico encontra-se disponível e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado, em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>, um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

### **13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários**

Não existe qualquer limitação estatutária ao exercício do direito de voto.

#### **14. Quórum Deliberativo**

Nos termos estatutários, a Assembleia Geral só pode funcionar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados acionistas que detenham mais de 50% do capital social.

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


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

## **II - Administração e supervisão**

### **a) Composição**

#### **15. Identificação do modelo de governo adotado**

A Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é atribuída ao Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização é composta pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas.



O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica da Sociedade e proceder à designação e supervisão da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por ele constituídas.

O Conselho de Administração considera que o modelo de governo adotado se demonstra adequado ao exercício das competências de cada um dos órgãos sociais, assegurando, de forma equilibrada, quer a sua independência, quer o funcionamento do respetivo interface. Adicionalmente, as comissões especializadas, adstritas a matérias de grande relevância, maximizam a qualidade da performance do órgão de administração, reforçando a qualidade do seu processo decisório.

## **16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores**

Os administradores, nos termos da lei e dos Estatutos, são eleitos para integrar o Conselho de Administração nos termos da proposta aprovada em Assembleia Geral.

Nos termos estatutários admite-se que um administrador possa ser eleito individualmente se existirem propostas subscritas por acionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros acionistas, ações representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O mesmo acionista não pode subscrever mais do que uma lista. Cada proposta deverá conter a identificação de, pelo menos, duas pessoas elegíveis. Se existirem várias propostas subscritas por diferentes acionistas ou grupos de acionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas.

Os Estatutos estabelecem, em conformidade com a lei, que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, que não o administrador eleito ao abrigo da regra das minorias (caso em que se procederá a nova eleição), o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício das funções de administração.

A falta definitiva, por qualquer motivo, de administrador eleito ao abrigo das regras especiais acima descritas, determina a obrigação de uma nova eleição pela Assembleia Geral.

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

Na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015 foi aprovada a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, nos termos e para os efeitos dos artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), a qual se manterá em vigor enquanto a Sociedade estiver abrangida pela aplicação dos referidos preceitos

legais em virtude de deter indiretamente participações que lhe conferem a maioria dos direitos de voto da sociedade financeira Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.

A referida política está disponível no endereço eletrónico da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas/> constituindo a proposta número dois, apresentada e aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas de 16 de dezembro de 2015.

## 17. Composição do Conselho de Administração

Nos termos estatutários, o Conselho de Administração pode ser composto por um número par ou ímpar de membros, entre um mínimo de três e um máximo de onze, eleitos pelos acionistas em Assembleia Geral de Acionistas, tendo o Presidente do Conselho de Administração voto de qualidade.

Ao longo do exercício de 2015, a composição do Conselho de Administração sofreu as seguintes alterações:

### Conselho de Administração

#### A – Membros eleitos para integrar o Conselho de Administração durante o exercício 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:

Belmiro Mendes de Azevedo

Álvaro Carmona e Costa Portela

Álvaro Cuervo Garcia

Michel Marie Bon

Bernd Hubert Joachim Bothe

#### B – Membros eleitos em Assembleia Geral Anual para integrar o Conselho de Administração para o exercício de 2015-2018:

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo\*

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério\*

José Manuel Neves Adelino\*

Andrew Eustace Clavering Campbell\*\*

Christine Cross\*

Tsega Gebreyes\*\*

Marcelo Faria de Lima\*\*

Dag Johan Skattum\*\*\*

Margaret Lorraine Trainer\*\*\*

\* membros que exerceram funções durante o exercício de 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

\*\*membros eleitos para mandato de 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

\*\*\* membros eleitos para completar o mandato em curso de 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 16 de dezembro de 2015.

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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2018
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2018
José Manuel Neves Adelino	2007	2018
Andrew Eustace Clavering Campbell*	2015*	2018
Christine Cross	2009	2018
Tsega Gebreyes*	2015*	2018
Marcelo Faria de Lima*	2015*	2018
Dag Johan Skattum**	2015**	2018
Margaret Lorraine Trainer**	2015**	2018

\*eleição em Assembleia Geral Anual do dia 30 de abril de 2015.

\*\* eleição em Assembleia Geral Extraordinária do dia 16 de dezembro de 2015.

## 18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração

### Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração e Co-Presidente da Comissão Executiva
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Co-Presidente da Comissão Executiva
José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sênior Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Dag Johan Skattum	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer	Não Executivo Independente

A composição do Conselho de Administração respeita um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Todos os sete administradores não executivos que atualmente integram o Conselho de Administração são independentes, de acordo com o critério da independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do Regulamento nº 4/2013 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e da Recomendação II.1.7 do Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Dado que o Presidente do Conselho de Administração exerce também funções executivas, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), o

administrador José Manuel Neves Adelino foi nomeado Administrador Não Executivo Sénior Independente por deliberação do Conselho de Administração do dia 4 de maio de 2015. Nessa qualidade, compete a este administrador:

- coordenar, de acordo com as melhores práticas de governo societário, o exercício das funções dos administradores não executivos, quer no seio do Conselho de Administração, quer nas comissões especializadas deste órgão de que fazem parte, garantindo-se, assim, condições reforçadas para o exercício das competências destes administradores, de forma independente e informada;
- assegurar a existência recorrente do fluxo de informação inerente ao exercício das funções legais e estatutárias dos demais administradores não executivos, através da adoção e cumprimento tempestivo de procedimentos transparentes de partilha de informação por parte da Comissão Executiva;
- zelar pela observância de um procedimento de divulgação atempada da informação necessária ao exercício das competências legais e estatutárias dos restantes órgãos sociais e comissões, garantindo a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas;
- zelar pelo prosseguimento da missão da Comissão de Ética, da qual o Administrador Não Executivo Sénior Independente é, também, Presidente.

#### **19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração**

Os elementos curriculares dos administradores encontram-se no Anexo I a este Relatório.

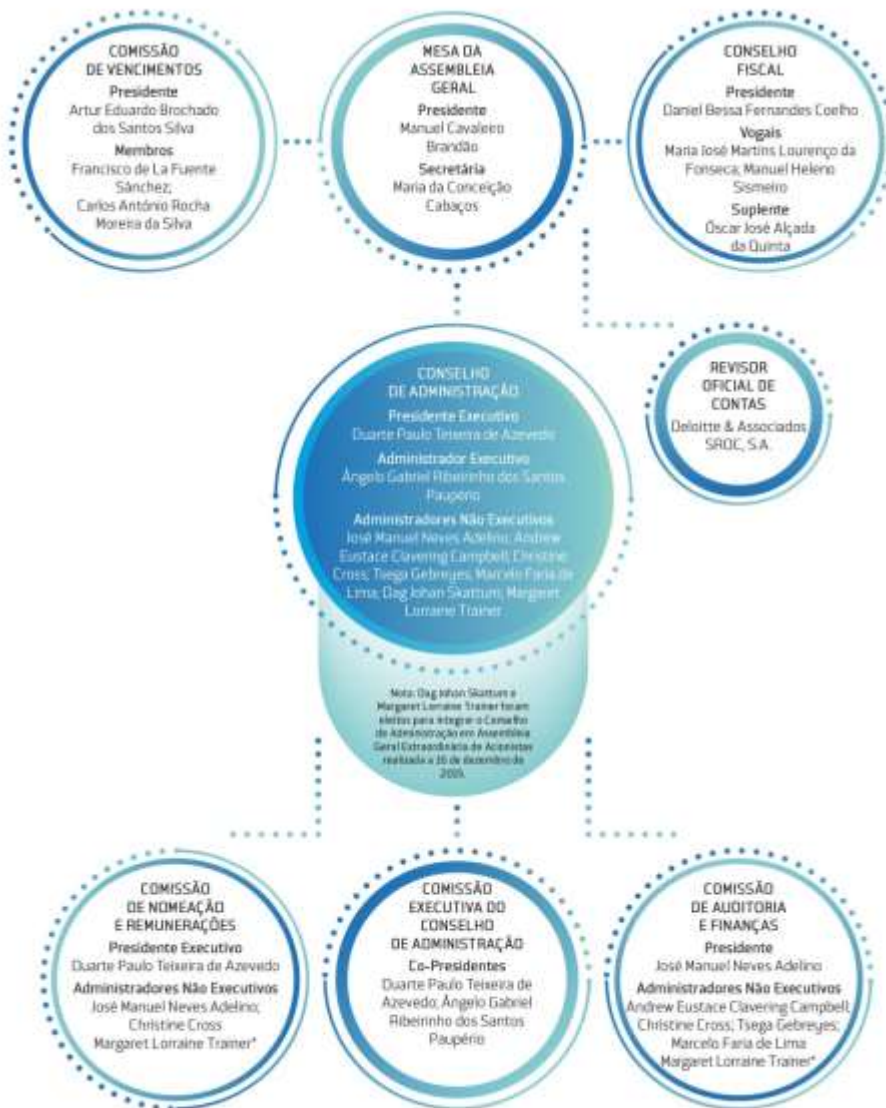
#### **20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada**

O Presidente do Conselho de Administração que é também Co-Presidente da Comissão Executiva, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, é acionista e membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA, pessoa coletiva a quem é imputado o controlo da maioria dos direitos de voto nesta Sociedade, e filho de Belmiro Mendes de Azevedo, pessoa singular a quem é, por sua vez, indiretamente imputado o domínio da referida sociedade Efanor Investimentos, SGPS, SA.

Tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, não existem quaisquer outras relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, entre acionistas titulares de participações qualificadas superiores a 2% dos direitos de voto e os membros do Conselho de Administração.

#### **21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade**

As competências são repartidas entre os vários órgãos sociais nos termos que se descrevem:





A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes direções funcionais:





## **Direção de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo**

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio legal à atividade da Sonae;
- (ii) Relação com a Euronext Lisbon, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os acionistas, a respeito de assuntos legais;
- (iii) Gestão legal da política do Governo das Sociedades e monitorização do cumprimento das melhores práticas neste domínio;
- (iv) Coordenação e partilha de conhecimentos legais de modo a alinhar posições da Sociedade com as de outros negócios da Sonae.

## **Direção de Assuntos Fiscais**

Principais responsabilidades:

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

### **Direção de Auditoria Interna**

Principais responsabilidades:

- (i) Execução de auditorias, de processos e de cumprimento, segurança alimentar e segurança de sistemas de informação do centro corporativo e dos negócios core da Sonae;
- (ii) Apoio operacional à Comissão de Auditoria da Sonae.

### **Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa**


Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
- (ii) Gestão da Comunicação externa, nomeadamente gestão da presença online e relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação;
- (iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- (iv) Gestão da área de responsabilidade corporativa, nomeadamente consolidação dos dados e ações de sustentabilidade e voluntariado.

### **Direção Financeira e de Tesouraria**

Principais responsabilidades:

- (i) Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, propondo e implementando as adequadas políticas de gestão financeira;
- (ii) Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho e assessoria e apoio nas restantes operações de financiamento da Sonae (com exceção da Sonae Sierra, da NOS, SGPS, SA e da Sonaecom), quando para tal solicitado, em coordenação com os administradores com o pelouro financeiro dos negócios da Sonae;
- (iii) Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- (iv) Gestão de tesouraria e de meios de recebimento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (v) Gestão do risco financeiro da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (vi) Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais e gestão de riscos financeiros;
- (vii) Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;
- (viii) Apoio aos negócios da Sonae na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;

- 
- (ix) Apoio à Comissão de Finanças da Sonae.

### **Direção de Fusões e Aquisições**

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento e execução de Fusões e Aquisições a nível corporativo e de unidade de negócio no grupo Sonae;
- (ii) Identificação, avaliação, *due diligence*, negociação e execução de aquisições, alienações e joint-ventures no grupo Sonae;
- (iii) Reforçar o *business networking* com os principais *players* da indústria e de *M&A*.

### **Direção de Gestão de Risco**

Principais responsabilidades:

- (i) Promover uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
- (ii) Desenvolver a política de gestão de risco e mantê-la atualizada;
- (iii) Desenvolver, implementar, rever e manter processos e metodologias de gestão de risco;
- (iv) Coordenar as atividades de gestão de risco e o seu reporte;
- (v) Colaborar na identificação dos riscos críticos e acompanhar o desenvolvimento e a implementação de indicadores de risco e de ações de mitigação;
- (vi) Apoiar os negócios no desenvolvimento de processos de resposta aos riscos, nomeadamente planos de contingência e de continuidade dos negócios;
- (vii) Apoiar o Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

### **Direção de Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua**

Principais responsabilidades:

Potenciar desempenhos de negócio e experiências de compra e consumo de classe mundial, no retalho da Sonae, por via de:


- (i) Inovação – a atividade de facilitar, amplificar e acelerar o fluxo de inovação através de participação alargada e ativa dos colaboradores e da cooperação aberta e estreita com parceiros;
- (ii) Tecnologias Emergentes – a atividade de identificar, avaliar e experimentar tecnologias emergentes e respetivos “casos de uso” no contexto das nossas atividades, de forma a produzir recomendações relativamente à sua adoção;

- (iii) Melhoria Contínua – a atividade de instalar e desenvolver uma cultura e uma prática de Melhoria Contínua, no quadro do nosso modelo IOW – Improving our Work, nas Direções do Centro Corporativo e da Sonae RP.

### **Direção Legal**

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios de retalho e grossista, incluindo a área de saúde, restauração, franquias e património imobiliário;
- (ii) Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão preventiva e corretiva de todos os assuntos relativos à propriedade intelectual usados pelos diferentes negócios, tais como patentes, modelos/desenhos industriais, marcas, logótipos, *slogans* publicitários, *software* e ainda a gestão de domínios;
- (iv) Apoio legal no dia-a-dia das lojas/centros comerciais, nomeadamente quando confrontados com inspeções e intervenções efetuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE, Câmaras Municipais, Infarmed e outras), bem como na resolução de conflitos com clientes das lojas;
- (v) Coordenação e apoio jurídico no âmbito de processos de supervisão, regulamentação e fiscalização da Autoridade da Concorrência relacionados com a atividade dos negócios de retalho e grossista;
- (vi) Execução de todas as atas e/ou escrituras públicas, todos os registos e notariado necessários aos negócios, assim como a sua tradução/retroversão e legalização, sejam eles de índole comercial, predial, societária ou civil;
- (vii) Gestão de todos os processos contenciosos, derivados das diversas atividades desenvolvidas, nas fases de pré-litigação e litigação;
- (viii) Apoio nos vários licenciamentos necessários aos negócios;
- (ix) Acompanhamento das políticas de privacidade, proteção de dados pessoais e legalização de bases de dados, quer nas vendas realizadas em lojas físicas, quer nas vendas à distância;
- (x) Acompanhamento da evolução da legislação, nacional e europeia, relevante para os negócios do retalho grossista e imobiliário;
- (xi) Acompanhamento legal na gestão de reclamações dos clientes do retalho e dos centros comerciais do imobiliário de retalho;

- 
- (xii) Apoio legal nas operações nacionais e internacionais do retalho e do imobiliário de retalho, bem como na análise de novas operações nacionais e internacionais, em especial, nestas últimas, no que concerne à envolvente legal dos países analisados, interagindo com advogados locais; e
  - (xiii) Fusões, cisões, aquisições, dissoluções e liquidações.

### **Direção de Planeamento e Controlo de Gestão**

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e dos negócios;
- (ii) Fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- (iii) Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonae, bem como efetuar o respetivo reporte relativo à sua execução;
- (iv) Desafiar os negócios e áreas corporativas quanto aos objetivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios da Sonae, a sua performance e resultados;
- (v) Preparar e analisar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anual, analisando desvios face ao orçamento e propondo ações corretivas;
- (vi) Apoio às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio: responsável pela análise do capital investido e retorno do capital investido;
- (vii) Garantir a partilha de tendências, informação e melhores práticas entre os vários negócios e áreas corporativas;
- (viii) Monitorizar, interpretar e partilhar informação macroeconómica relevante para os vários negócios.

### **Direção de Recursos Humanos**

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;
- (ii) Gestão da direção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
  - a. Definição e implementação estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento;

- b. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
- c. Assegurar processos de recrutamento, seleção, formação, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos;
- d. Gestão das áreas de medicina e higiene e segurança no trabalho;
- e. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios na área jurídico-laboral;
- f. Suporte aos projetos/escritórios/negócios internacionais;
- g. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
- h. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.

#### **Direção de Relações com Investidores**

Principais responsabilidades:

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

#### **Direção de Relações Institucionais**


Principais responsabilidades:

- (i) Apoio à gestão das relações institucionais da Sonae com o Governo, instituições europeias, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (ii) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições.

#### **Direção de Serviços Administrativos**

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos dos negócios e da Sonae;
- (ii) Garantia do controlo dos processos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;

- 
- (iii) Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis;
  - (iv) Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas.

A Sociedade dispõe, ainda, das seguintes estruturas permanentes de coordenação:

#### **Comissão de Finanças**

A Comissão de Finanças da Sonae é presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) sendo composta por cada um dos administradores com o pelouro financeiro dos negócios, pelos diretores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada um dos negócios e pelos diretores funcionais do centro corporativo da Sociedade, considerados relevantes para os assuntos em agenda. A Comissão reúne mensalmente para analisar e coordenar as políticas de gestão dos riscos financeiros, as relações com a banca e outros assuntos no âmbito da área de *corporate finance*.

#### **Comissão de Auditoria**

A Comissão de Auditoria da Sonae assiste a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhamento e coordenação das atividades de auditoria e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) e é integrada pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, bem como pelos responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o Diretor de Governo Societário, o Diretor de Gestão de Risco do Grupo, o CFO da Sonae MC e o CFO da Sonae SR.

#### **Grupo Consultivo de Gestão de Risco**

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, assiste a Comissão Executiva na definição de políticas de gestão de risco, tendo por missão propor metodologias, normas e ferramentas alinhadas com as melhores práticas e *standards* internacionais de acompanhamento e coordenação das atividades de gestão de risco, bem como a promoção do conhecimento em matérias de gestão de risco e da partilha de experiências entre as Empresas Sonae. Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Luis Filipe Reis (Assessor da Comissão Executiva) e é composto pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, pelos diretores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, pelo Diretor de Governo Societário, pelo Diretor de Auditoria Interna e pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo.

Para além do mencionado Grupo Consultivo de Gestão de Risco, existem ainda outros grupos consultivos com competências nas seguintes áreas:

- **FINOV**, fórum dedicado à inovação, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;



- **Fórum de Sustentabilidade**, com a finalidade de partilhar conhecimento e as melhores práticas na área da sustentabilidade, difundindo o tema e identificando tópicos comuns relevantes para encorajar sinergias e coesão na gestão dos vários desafios nesta área;
- **Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;
- **Fórum Legal**, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- **Fórum de Recursos Humanos**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores políticas na área de recursos humanos na Sociedade;
- **Fórum de Marketing e Comunicação**, com a finalidade de coordenar negociações com os Media, bem como promover a partilha, em seminários, das melhores práticas de Marketing;
- **Fórum de Engenharia, Construção e Segurança**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores práticas em atividades de engenharia e construção na Sociedade, com especial enfoque em matérias e questões relacionadas com saúde e segurança;
- **Fórum de Negociação**, com a finalidade de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificando oportunidades para negociação conjunta e partilha de experiências e conhecimento.

Estes grupos consultivos reúnem-se periodicamente ao longo do ano organizando diversas iniciativas, designadamente seminários, *workshops* e ações de formação.

#### **b) Funcionamento**


### **22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração**

O Conselho de Administração tem um regulamento aprovado que pode ser consultado na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

### **23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração**

O Conselho de Administração reúne, pelo menos, quatro vezes por ano, tal como definido nos Estatutos e no seu Regulamento, e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. O quórum necessário à realização de qualquer reunião do Conselho de Administração considera-se constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

As deliberações do Conselho de Administração são aprovadas por maioria. Quando o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o Presidente, em caso de empate na votação de qualquer deliberação, tem voto de qualidade.



As informações preparatórias sobre os temas a discutir em cada reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração com uma antecedência mínima de sete dias, e os documentos de apoio são distribuídos até dois dias antes da realização da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2015, realizaram-se 7 (sete) reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 100%.

#### **24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos**

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de remunerações. Para o exercício destas funções, estas comissões podem ser coadjuvadas por consultores internacionais de reputada competência. A independência dos consultores é garantida quer pela sua autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e credibilidade reconhecida pelo mercado.

#### **25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos**

A avaliação de desempenho dos Administradores Executivos assenta em critérios pré-determinados, constituídos por indicadores de desempenho objetivo fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios numa perspetiva de médio e longo prazo.

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (*Key Performance Indicators*) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs coletivos, departamentais e pessoais.

Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio.

Os KPIs pessoais incluem indicadores objetivos e subjetivos, e dirigem-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo Administrador Executivo.

## 26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos administradores em funções, noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem como outras atividades relevantes desempenhadas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

### c) Comissões no seio do Conselho de Administração

## 27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração

As comissões criadas pelo Conselho de Administração são a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

O seu Regulamento pode ser consultado na página de internet da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Por iniciativa do Conselho de Administração foi instituída desde o mandato anterior a Comissão de Ética, a qual tem competências específicas na promoção do Código de Ética e de Conduta da Sociedade, que pode ser consultado em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

### 27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade nos termos da delegação efetuada pelo Conselho de Administração.

A deliberação de delegação efetuada pelo Conselho de Administração exclui as seguintes matérias, que se mantêm na competência exclusiva do Conselho de Administração:

- (i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- (ii) Cooptação de administradores;
- (iii) Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- (iv) Aprovação, nos termos da lei, do Relatório e Demonstrações Financeiras;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- (vi) Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberações sobre projetos de fusão, cisão e de transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de configuração do portfólio de negócios;
- (ix) Aprovação do orçamento anual da Sociedade e do plano financeiro de negócios do grupo e de qualquer alteração significativa subsequente.

## 28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é constituída por membros do Conselho de Administração e tem a seguinte composição:

---

### Equipa de Gestão

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Co-Presidente

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente

---

### 28.1 Funcionamento da Comissão Executiva

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que qualquer um dos seus membros a convoque por escrito, com a antecedência mínima de três dias antes da data da reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessária a presença ou representação dos seus membros. As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes da realização da respetiva reunião, e os documentos de apoio até 2 dias antes da mesma.

A Comissão Executiva elabora e apresenta um resumo, em português e inglês, das principais deliberações por si tomadas, incluindo tais documentos na informação preparatória de cada reunião do Conselho de Administração.

A Comissão Executiva pode constituir comissões internas, que funcionarão na sua dependência, para o acompanhamento de matérias específicas.

A Comissão Executiva pode, sempre que o entenda conveniente, submeter à apreciação do Conselho de Administração qualquer matéria incluída no âmbito da sua competência.

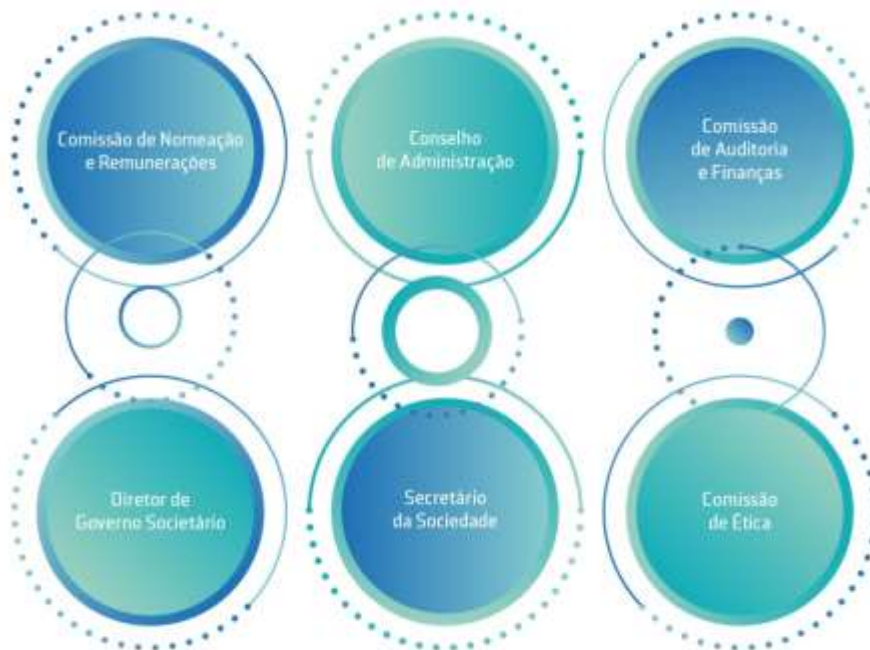
As deliberações da Comissão Executiva, assim como as convocatórias das respetivas reuniões, são disponibilizadas aos demais membros dos órgãos sociais, nomeadamente ao Administrador Não Executivo Sénior Independente e ao Presidente do Conselho Fiscal.

No cumprimento do seu dever geral de assegurar o acesso a informação completa e adequada visando a correta avaliação do seu próprio desempenho, a Comissão Executiva está adstrita à apresentação de um reporte periódico da sua atividade aos demais membros dos órgãos sociais, devendo apresentar resposta às questões por aqueles colocadas, de forma tempestiva e completa, bem como adotar medidas aptas a facilitar o exercício das competências legais e estatutárias aos mesmos atribuídas.

Os membros da Comissão Executiva deverão consultar o Conselho de Administração previamente à aceitação do exercício de funções executivas em sociedades que não integrem o grupo Sonae, com exceção daquelas para que exista autorização prestada pela Assembleia Geral de Acionistas, em conformidade com os princípios adotados pela Sociedade nos procedimentos destinados à prevenção de conflito de interesses.

As atas da Comissão Executiva são registadas no respetivo livro.

## 29. Comissões Internas e Assessorias do Conselho de Administração



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


#### Função

A CAF é uma comissão interna designada pelo Conselho de Administração, composta por Administradores Não Executivos Independentes, cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento aprovado pelo Conselho de Administração.

A CAF é responsável por apoiar o Conselho de Administração no acompanhamento e avaliação da atividade da Comissão Executiva numa perspetiva de supervisão das competências de gestão da Sociedade delegadas, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

A CAF reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proativa, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade.

As responsabilidades atribuídas à CAF, enquanto comissão interna do Conselho de Administração, são as seguintes:

- 
- (i) Revisão das demonstrações financeiras anuais e intercalares e dos documentos de divulgação de resultados e relato das suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas por aquele órgão;
  - (ii) Apoio ao Conselho de Administração na preparação dos seus relatórios dirigidos aos acionistas e aos mercados financeiros, a serem divulgados com as Demonstrações Financeiras Anuais e Semestrais da Sociedade, assim como também na preparação das divulgações de resultados trimestrais;
  - (iii) Aconselhamento do Conselho de Administração - integrando a avaliação e apontando as sugestões formuladas pelo Conselho Fiscal - sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e sobre os sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Sociedade;
  - (iv) Acompanhamento da atividade da Auditoria Interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formulação de conclusões a serem oportunamente dirigidas ao Conselho de Administração;
  - (v) Avaliação dos procedimentos operacionais dirigidos à garantia da monitorização do controlo interno, da gestão eficiente dos riscos, da tempestiva circulação de informação e da fiabilidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira;
  - (vi) Assegurar o fluxo de informação com o Conselho Fiscal e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
  - (vii) Zelar pela observância das políticas de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade, e pela observância das normas e práticas de relato financeiro;
  - (viii) Acompanhamento da divulgação de rácios financeiros formais e informais relativos à Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
  - (ix) Emissão de parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas.

### **Composição**

A CAF é constituída por seis membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles Administradores Não Executivos Independentes. A composição da Comissão de Auditoria e Finanças, ao longo do exercício de 2015, foi a seguinte:

### Comissão de Auditoria e Finanças

#### A – Membros que integraram a Comissão de Auditoria e Finanças durante o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:

Michel Marie Bon

Álvaro Cuervo Garcia

Bernd Hubert Joachim Bothe

#### B – Membros da Comissão de Auditoria e Finanças durante o mandato 2015-2018:

José Manuel Neves Adelino	Presidente – Não Executivo Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer*	Não Executivo Independente

*\*membro designado para integrar esta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 19 de janeiro de 2016.*

### Modo de Funcionamento

Esta Comissão reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração, ou a Comissão Executiva considerarem necessário.

São exaradas atas das reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos restantes membros do Conselho.

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

#### Função

A CNR funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- (i) Identificar potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (em particular quando o Conselho de Administração exerce a sua função de cooptação de membros), preparando informação geral relativa a planos de substituição, planos de contingência e gestão de talentos, em geral para os membros do Conselho de Administração, bem como para outros dirigentes;
- (ii) Apresentar, ao Conselho de Administração, opinião fundamentada no que respeita à proposta da Comissão Executiva relativa à política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração, a ser submetida ao Conselho de Administração e a ser posteriormente colocada à consideração da Comissão de Vencimentos, para apreciação desta, no contexto da respetiva deliberação a apresentar à Assembleia Geral;

- (iii) Analisar, de acordo com o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração, a serem colocadas à consideração da Comissão de Vencimentos a quem compete a deliberação sobre a remuneração a ser atribuída. As propostas deverão estar formuladas em conformidade com os termos estabelecidos na política de remuneração e compensação aprovada em Assembleia Geral;
- (iv) Supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos membros executivos que reportam diretamente à Comissão Executiva;
- (v) Aconselhar o Conselho de Administração relativamente a comunicações recebidas de qualquer dos membros do Conselho de Administração, no âmbito do processo de auscultação prévia à aceitação, por aqueles, de outros cargos de administração ou de outras funções ou de atividades significativas, em cumprimento do disposto na Política de Conflito de Interesses da Sociedade.

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

### Composição

A CNR integra o Presidente do Conselho de Administração e três Administradores Não Executivos Independentes, também designados pelo Conselho de Administração tendo, ao longo do exercício de 2015, a sua composição variado da seguinte forma:

---

#### Comissão de Nomeação e Remunerações

---

##### **A – Membros que integraram a Comissão de Nomeação e Remunerações durante o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:**

Belmiro Mendes de Azevedo

---

Michel Marie Bon

---

##### **B – Membros que integram a Comissão de Nomeação e Remunerações no mandato 2015-2018:**

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

---

Presidente –Executivo Não Independente

---

José Manuel Neves Adelino

---

Não Executivo Independente

---

Christine Cross

---

Não Executivo Independente

---

Margaret Lorraine Trainer\*

---

Não Executivo Independente

---

*\*membro designado para integrar esta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 19 de janeiro de 2016.*



### **Modo de Funcionamento**

A CNR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além das sessões formais, os membros da CNR mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

### **Comissão de Ética**

Com a aprovação do Código de Ética e de Conduta em 2013, o Conselho de Administração da Sociedade designou a Comissão de Ética, com as seguintes missões principais:

- Fomentar a existência dos meios de divulgação do Código de Ética e de Conduta junto dos seus destinatários;
- Appreciar e responder a questões que lhe sejam submetidas pelos membros dos órgãos sociais das sociedades do Grupo, bem como as que, sendo da sua competência, lhe sejam remetidas por colaboradores, parceiros ou terceiros, endereçando as recomendações que entender adequadas à natureza do caso;
- Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de práticas violadoras do Código de Ética e de Conduta e de irregularidades, assegurando que os mesmos observem as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre participantes;
- Propor ao Conselho de Administração, após consulta da Comissão Executiva da Sociedade, a aprovação de alterações ao Código de Ética e de Conduta, sempre que entenda adequado;
- Emitir, de sua iniciativa ou a solicitação dos membros dos órgãos sociais ou colaboradores, esclarecimentos sobre a interpretação de alguma disposição do Código de Ética e de Conduta;
- Rececionar, avaliar e encaminhar para os respetivos órgãos sociais responsáveis, as irregularidades transmitidas não anonimamente à Comissão de Ética, sempre que as mesmas, no seu entendimento, indiquem a existência de violação de regras do Código de Ética e de Conduta;
- Regular o seu funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração e às entidades a quem o reporte seja devido, nos termos da lei ou do modelo de governo adotado.

O Código de Ética e de Conduta da Sociedade pode ser consultado na página de internet da Sonae - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

## Composição

### Comissão de Ética

José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sénior Independente
Presidente	
José Côrte-Real	Diretor de Recursos Humanos do Grupo
José Luís Amorim	Provedor
Luzia Gomes Ferreira	Diretora da Assessoria Jurídica e Governo Corporativo
David Graham Shenton Bain Secretário	Diretor de Governo Societário

### Modo de Funcionamento

A Comissão de Ética reúne-se pelo menos duas vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros da Comissão de Ética mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

### Diretor de Governo Societário (“DGS”)

As principais responsabilidades do DGS são:

- (i) Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respetivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais;
- (v) Organizar as avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- (vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades;
- (vii) Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;
- (viii) Acompanhar os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração que visam assegurar que os “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;

- (ix) Acompanhar o procedimento de nomeação e eleição de Administradores, garantindo que este é realizado apropriadamente, e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores Não Executivos no que diz respeito à Sonae e às suas atividades;
- (xi) Facilitar e apoiar os Administradores Não Executivos independentes na afirmação da sua independência;
- (xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xv) Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

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


#### **Secretário da Sociedade**

O Secretário da Sociedade tem as seguintes competências:

- (i) Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas atas das reuniões;
- (iv) Responder a pedidos de informação dos acionistas nos termos da lei;
- (v) Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

#### **29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração**

Os Administradores Não Executivos exercem, de forma independente, a supervisão permanente da atividade da Comissão Executiva, desempenhando um papel de grande importância e influência no processo de tomada de decisão estruturante, nomeadamente na definição e implementação da estratégia corporativa, quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões internas especializadas cuja composição integram (CAF e CNR).



A Comissão Executiva exerceu, no exercício de 2015, a gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios no âmbito da delegação de poderes que lhe foram atribuídos pelo Conselho de Administração, e promovendo a tomada de decisões estratégicas por aquele órgão, em conformidade com as respetivas competências.

A Comissão Executiva reportou ao Conselho de Administração e aos demais órgãos a atividade desenvolvida ao longo do exercício social, disponibilizando informação sobre as deliberações tomadas e as principais ações desenvolvidas para a concretização das suas competências e deveres.

A Comissão de Ética manteve o exercício das suas atividades, prosseguiu a sua missão de supervisão das ações de divulgação do Código de Ética e de Conduta, apreciou as questões que lhe foram submetidas pelos órgãos e funções competentes emitindo o seu parecer e reportou a sua atividade ao Conselho de Administração.

### III - Fiscalização

#### a) Composição, ao longo do exercício de 2015

---

##### Conselho Fiscal

---

**A – Membros que integraram o Conselho Fiscal durante o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:**

Arlindo Dias Duarte da Silva

---

Jorge Manuel Felizes Morgado

---

**B – Membros eleitos para integrar o Conselho Fiscal no mandato 2015-2018:**

Daniel Bessa Fernandes Coelho  
Presidente\*

---

Maria José Martins Lourenço da Fonseca\*\*

---

Manuel Heleno Sismeyro\*\*

---

Óscar José Alçada da Quinta\*  
Suplente

---

*\* membros que exerceram funções durante o mandato 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

*\*\*membros eleitos para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

### 30. Identificação do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas são, no modelo de governo adotado, os órgãos de fiscalização da Sociedade.

### 31. Composição

Nos termos estatutários, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros, eleitos para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de Acionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e qualquer acionista pode, requerer a sua nomeação judicial.

Se a Assembleia Geral não designar o Presidente, o mesmo será designado pelos membros do Conselho Fiscal.

Se o Presidente cessar funções antes do termo do mandato para que foi eleito, o Conselho Fiscal escolhe um substituto para exercer essas funções até ao termo do mandato.

Os membros do Conselho Fiscal que estejam temporariamente impedidos, ou cujas funções tenham cessado, serão substituídos pelo suplente.

O suplente que substitua o membro cujas funções tenham cessado, mantém-se em funções até à primeira Assembleia Geral Anual, na qual as vagas devem ser preenchidas.

No caso de não ter sido possível preencher uma vaga de um membro devido a falta de suplentes eleitos, as vagas existentes, tanto dos efetivos como dos suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

O Presidente e o vogal suplente do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleitos, pela primeira vez, na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011, terminando o seu mandato em 2014.

Em Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015, o Presidente do Conselho Fiscal, bem como o vogal suplente foram reeleitos para um terceiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

Os restantes membros do Conselho Fiscal foram eleitos por Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015 para um primeiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

### 32. Independência

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º 1 do artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação de declarações escritas, emitidas individualmente.

### **33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal**

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho Fiscal são divulgados no Anexo I a este Relatório.

#### **b) Funcionamento**

### **34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal**

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

### **35. Reuniões do Conselho Fiscal**

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples, tendo o Presidente voto de qualidade, caso este órgão seja composto por número par de membros.

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros do Conselho Fiscal mantêm contacto através de comunicações à distância.

Em 2015, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas.

### **36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal**

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos membros do Conselho Fiscal noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem com outras atividades relevantes exercidas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

#### **c) Competências e funções**

### **37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo**

É da competência do Conselho Fiscal aprovar a prestação de serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo Auditor Externo.

Para o efeito e em conformidade com a política anteriormente adotada, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita, desde logo:

- Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;

- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Decisão sobre a autorização da prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM (2013) IV.2;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo para efeitos do cumprimento da Recomendação CMVM (2013) II.2.3.

Na apreciação dos critérios que suportam a contratação de trabalhos adicionais ao Auditor Externo, o Conselho Fiscal verifica a presença das seguintes salvaguardas:


- que a contratação de serviços adicionais não afete a independência do Auditor Externo;
- que os outros serviços adicionais que não os de auditoria ou de garantia de fiabilidade não tenham, no conjunto dos serviços prestados, relevo superior a 30%;
- que os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços sejam prestados com elevada qualidade, autonomia e independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que se encontrem reunidos os necessários fatores de garantia de independência e isenção;
- a partir de 1 de janeiro de 2016, que os serviços a prestar observem os termos estabelecidos pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro, que aprova o novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

## **38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização**

### **38.1 Conselho Fiscal**

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

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar, de acordo com o seu juízo valorativo, a extensão da caixa e a existência de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à Sociedade, ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- (v) Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas, acompanhando o processo de preparação e divulgação de informação financeira, e apresentando recomendações visando assegurar a integridade das mesmas;

- 
- (vi) Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
  - (vii) Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição da atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas, bem como sobre as propostas apresentadas pela administração;
  - (viii) Convocar a Assembleia Geral, quando o Presidente de Mesa não o faça e o devesse fazer;
  - (ix) Fiscalizar a eficácia dos sistemas de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
  - (x) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por acionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
  - (xi) Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da Sociedade;
  - (xii) Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e propor à Assembleia Geral a sua nomeação e destituição, aprovar a sua remuneração, bem como proceder à avaliação da atividade por este desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primordial destinatário dos relatórios do Auditor Externo, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
  - (xiii) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
  - (xiv) Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas;
  - (xv) Aprovar a prestação de serviço de auditoria, bem como os serviços adicionais aos de auditoria e de garantia de fiabilidade a prestar pelo Auditor Externo e aprovar a respetiva remuneração, devendo a partir da data da entrada em vigor da Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, que aprova o novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, observar as regras que enquadram a prestação daqueles serviços;
  - (xvi) Emitir parecer específico e fundamentado na circunstância de não ocorrer a rotação do Auditor Externo ao fim de dois mandatos, ponderando as condições de independência do Auditor Externo naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
  - (xvii) Supervisionar a atividade desenvolvida pela auditoria interna;
  - (xviii) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação,



nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos;

- (xix) A partir de 1 de janeiro de 2016 o órgão de fiscalização está adicionalmente adstrito ao cumprimento dos deveres e competências estabelecidos na Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, concretizando a transposição da Diretiva 2014/56/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014, que altera a Diretiva 2006/43/CE relativa às contas anuais e consolidadas e assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento e do Conselho de 16 de abril de 2014, relativo aos requisitos específicos para a revisão legal de contas das entidades de interesse público, designadamente os decorrentes do artº 3º do decreto preambular e do artº 24º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria;
- (xx) Cumprir as demais atribuições decorrentes para si, impostas por lei ou pelos Estatutos da Sociedade.

Para execução das suas competências, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui:

**A - Acompanhamento da atividade da Sociedade e interfaces com a Comissão Executiva e o Conselho de Administração através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, nomeadamente nas seguintes perspetivas:**

- Avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco;
- Avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;
- Emissão de pareceres e recomendações.

**B - Supervisão da atividade da Auditoria Interna e Gestão de Risco, com o seguinte âmbito:**

- Plano anual de atividade;
- Receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- Avaliação dos resultados e conclusões apuradas;
- Aferição da existência de eventuais irregularidades e análise de participações de irregularidades que lhe tenham sido encaminhadas;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

**C- Informação sobre irregularidades:**

Acompanhamento semestral da atividade desenvolvida pelo Provedor, com aprovação dos procedimentos de receção, tratamento de reclamações e apreciação crítica da sua gestão.

O Conselho Fiscal é, ainda, recetor das participações de irregularidades em conformidade com a al. j) do nº 1 do artigo 420º do Código das Sociedades Comerciais, que lhe tenham sido dirigidas diretamente ou que tenham sido endereçadas à Comissão de Ética ou a outro órgão.

## 38.2 Revisor Oficial de Contas

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

- (i) Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
- (ii) Sempre que achar conveniente e através de meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- (iii) Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
- (iv) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
- (v) Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;
- (vi) Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;
- (vii) Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

A partir de 1 de janeiro de 2016, a atividade e serviços do Revisor Oficial de Contas enquadram-se nas disposições do novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

## IV - Revisor Oficial de Contas

### 39. Identificação

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, SA, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias.

### 40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 30 de abril de 2015.

O Conselho Fiscal, na proposta apresentada à Assembleia Geral de eleição da Deloitte & Associados, SROC, SA para novo mandato, apresentou na respetiva fundamentação a análise que realizou no que

concerne à garantia da existência e manutenção das condições de independência do auditor e à ponderação entre vantagens e ónus da sua substituição.

Transcreve-se a proposta apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral Ordinária de 30 de abril de 2015, também disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas/>:

*“Tendo em vista o exercício da competência da apresentação da proposta de nomeação do Revisor Oficial de Contas à Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho Fiscal efetuou uma análise aprofundada, tendo concluído que a competência, idoneidade e experiência do atual Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, e a forma independente como tem vindo a exercer as suas funções, fundamentam a opção pela sua manutenção em exercício, já que tal continuidade não só não põe em causa a sua independência, como obsta no incorrer de custos de substituição, decorrentes da perda do acervo histórico de conhecimento e a sua importância para a eficácia da auditoria e revisão, desde que assegurada a independência e isenção, como é o caso.*

*Adicionalmente o sócio representante da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas em exercício, assumiu funções no exercício de 2011, ao abrigo de uma política de rotação, que se efetua de acordo com as melhores práticas de compliance a que este Conselho Fiscal se subordinou, designadamente a aplicação da Recomendação da CMVM IV.3 inserida no Código de Governo das Sociedades.*

*Na preparação desta proposta, o Conselho Fiscal teve ainda em consideração a publicação do Regulamento (UE) n.º 537/2014, em que se prevê – para além de um período de duração máximo de 10 anos para o mandato do Revisor Oficial de Contas, com possibilidade de encurtamento pelos Estados-Membros – um regime transitório que, no caso desta sociedade, só tornará obrigatória a rotação em 2023.*

*Ponderados todos os fatores em equação, foi deliberado pelo Conselho Fiscal, por unanimidade, propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo convicção do Conselho Fiscal que a sua permanência no exercício de funções não elimina nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo.”.*

O descrito período de permanência em funções aplica-se igualmente às sociedades em relação de grupo com a Sociedade.

#### **41. Outros serviços prestados à Sociedade**

A Deloitte & Associados, SROC, SA exerce as funções de Auditor Externo, prestando, entre outros, serviços de garantia de fiabilidade e de consultoria fiscal, sob a supervisão do Conselho Fiscal.



## V - Auditor Externo

### 42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado nos termos e para os efeitos do art.º 8.º do Código dos Valores Mobiliários é a Deloitte & Associados, SROC, SA, registado sob o n.º 231 na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias.

### 43. Permanência de Funções

O Auditor Externo completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato em 2015, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi substituído em 2011.

O Conselho Fiscal fundamentou a decisão de proposta de renovação do mandato do Auditor Externo na motivação explicitada no ponto 40, que aqui se dá por reproduzida.

O descrito período de permanência em funções aplica-se, nos mesmos termos, às sociedades do Grupo Sonae.

### 44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal adotou o princípio recomendado de apenas não proceder à rotação do Auditor Externo no final de dois mandatos de quatro anos em permanência de funções, se, após ter efetuado uma avaliação criteriosa, tiver concluído, em primeira linha, que a manutenção em funções para além do referido período não colide com a necessária independência do Auditor Externo e, uma vez satisfeito este requisito prévio, que a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselhe a renovação do mandato.

Sem prejuízo do resultado da ponderação incidente sobre a permanência em funções do Auditor Externo, a Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Deloitte & Associados, SROC, SA, em 2011, foi dado cumprimento à rotação do sócio revisor oficial de contas responsável pela orientação ou execução direta da revisão legal de contas e que se manteve em funções com a reeleição, em Assembleia Geral de Acionistas realizada em 30 de abril de 2015.

A partir de 1 de janeiro de 2016 a duração de mandatos fica sujeita às regras estabelecidas pela Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, especificamente o artigo 54º do Estatuto dos Revisores Oficiais de Contas, sem prejuízo da manutenção em exercício de funções até ao final do mandato em curso e do cômputo do tempo de exercício decorrente do nº 5 do artigo 3º da referida lei.

#### **45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo**

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos seus trabalhos ao longo do exercício social, pondera e aprova o âmbito e a remuneração dos trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global da performance e das condições de exercício da atividade do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

#### **46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação**

Os serviços adicionais aos serviços de auditoria contratados ao Auditor Externo, para a Sociedade e para as sociedades do Grupo Sonae, contaram com autorização do Conselho Fiscal, que tendo em primeira linha assegurado que o desempenho de tais serviços não afetava a independência do Auditor Externo, considerou autorizá-los por os mesmos serem do interesse da Sociedade, dada a experiência e especialização do prestador nas matérias em apreço, a qualidade dos serviços anteriormente prestados e o conhecimento das diversas áreas da Sociedade e do seu Grupo.

Adicionalmente foram observadas as seguintes salvaguardas:

- Os serviços adicionais que não de auditoria ou de garantia de fiabilidade não representaram, no conjunto dos serviços prestados, um relevo superior a 30%;
- Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços foram prestados por técnicos diferentes dos que estiveram envolvidos no processo de auditoria;
- Os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram menos de 1% do total da faturação anual da Deloitte, em Portugal;
- O sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do número 6 do artigo 24º da Lei nº 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais foram apreciadas pelo Conselho Fiscal.

#### **47. Remuneração paga ao Auditor Externo**

Os valores da remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e Auditor Externo, Deloitte & Associados, SROC, SA, sob proposta do Conselho Fiscal, e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede suportada pela Sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo, são os que a seguir se discriminam em função da sua natureza:

<b>Remuneração paga pela Sociedade</b>	<b>2014*</b>		<b>2015*</b>	
Auditoria e revisão legal de contas	29.503	100%	29.641	100%
Total	29.503	100%	29.641	100%

\*Valores em euros.

<b>Remuneração paga por entidades que integrem o grupo</b>	<b>2014*</b>		<b>2015*</b>	
Auditoria e revisão legal de contas	1.044.174	66%	1.249.563	59%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	233.435	14%	657.879	30%
Consultoria fiscal	0	0%	118.717	6%
Outros serviços	313.093	19%	99.655	5%
Total	1.590.702	100%	2.125.814	100%

\*Valores em euros.

## C. Organização Interna

### I - Estatutos

#### 48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

As alterações dos Estatutos seguem os termos do Código das Sociedades Comerciais, exigindo-se a maioria de dois terços dos votos emitidos para aprovação dessa deliberação na Assembleia Geral de Acionistas.

Para o funcionamento da Assembleia Geral, em primeira convocatória, os Estatutos requerem que um mínimo de 50% do capital emitido esteja presente ou representado na Assembleia Geral.

### II - Comunicação de Irregularidades

#### 49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adoção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses e deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros. Os valores e princípios da Sonae podem ser consultados na página da Sonae na Internet – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

### Comunicações ao Conselho Fiscal

As participações de irregularidades poderão ser enviadas, por escrito, à atenção do Conselho Fiscal para o seguinte endereço: Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia, conforme informação disponível na página de internet da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/contactos/>.

### Código de Ética e de Conduta

O Conselho de Administração aprovou uma nova versão do Código de Ética e de Conduta da Sonae, que foi publicada em dezembro de 2013. Estabelece, de acordo com os princípios e valores da Sonae, normas de conduta e um conjunto de regras de natureza ética e deontológica a observar pelos respetivos membros dos órgãos sociais e por todos os Colaboradores, na sua relação com Clientes, Fornecedores e demais *Stakeholders*. Destina-se também a entidades terceiras, contratadas por, ou atuando em nome da Sonae, nos casos em que esta possa ser responsabilizada pelas suas ações.

O Código de Ética e de Conduta encontra-se disponível em:


<http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

O Código de Ética e de Conduta foi criado com os objetivos fundamentais de:

- (a) Difundir os princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem pautar o comportamento de todos os colaboradores e órgãos sociais e promover a adoção de idênticos princípios e regras éticas e deontológicas pelos seus parceiros;
- (b) Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais conformes com o Código de Ética e de Conduta, com enfoque, designadamente, nos valores da empresa, nas relações entre os colaboradores entre si e entre os órgãos sociais entre si, com a Sonae e com os restantes *stakeholders*;
- (c) Consolidar a imagem institucional da Sonae, que se caracteriza pela determinação, pelo dinamismo, pelo entusiasmo, pela criatividade e pela abertura.

Para além do Código de Ética e de Conduta, mantêm-se em vigor os regulamentos internos, já anteriormente em aplicação, relativos a procedimentos aplicáveis em situação de conflito de interesses e a transações da Sociedade com partes relacionadas.

O Código de Ética e de Conduta é ativamente divulgado internamente aos colaboradores e sobre o seu conteúdo são realizadas comunicações periódicas nas empresas Sonae. Durante 2015, a Sonae prosseguiu, como em anos anteriores, com a realização de ações de formação interna sobre ética empresarial, a partir de uma plataforma de *e-learning*, abordando os processos de comunicação de desconformidades com o Código de Ética e de Conduta, esclarecendo as responsabilidades dos colaboradores e dos órgãos da empresa, e apresentando situações práticas relacionadas com os temas relevantes, tais como: conflitos de interesse; privacidade, confidencialidade e integridade da informação; relação com colaboradores; e relacionamento com fornecedores e parceiros de negócios. Em 2015 esta



formação foi disponibilizada a novos colaboradores e membros de órgãos sociais das sociedades do Grupo.

A Comissão de Ética tem competência para a receção de participações de práticas desconformes com o Código de Ética em Conduta que envolvam membros dos órgãos sociais, o Provedor, investidores em sentido lato e todas as demais participações com relevante importância e impacto na organização interna e imagem externa da Sociedade.

A Comissão de Ética encaminha para o Conselho Fiscal as participações rececionadas que iniciem a prática de irregularidades nos termos da al. j) do nº 1 do artº 420º do Código das Sociedades Comerciais.

A comunicação com a Comissão de Ética deverá ser efetuada, não anonimamente, para o endereço eletrónico da Comissão de Ética: [comissaoetica@sonae.pt](mailto:comissaoetica@sonae.pt).

A Provedoria tem competência para receber e analisar as participações de desconformidades, relacionadas nomeadamente com as boas práticas, serviço ao cliente/ fornecedores, que envolvam colaboradores, clientes ou fornecedores e outros prestadores de serviços.

O Provedor efetua reporte semestral ao Conselho Fiscal do conjunto das participações recebidas e ações desenvolvidas.

As comunicações dirigidas ao Provedor poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico: [provedoria@sonae.pt](mailto:provedoria@sonae.pt).

### III - Controlo Interno e Gestão de Riscos

#### **50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno**

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

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e das empresas da Sonae, numa perspetiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão de Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

A atividade de Gestão de Risco é da responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da Sonae, e é apoiada e suportada pelas funções de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento e Controlo de Gestão, tanto ao nível da Sociedade como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam hierarquicamente aos respetivos Conselhos de Administração.



A função de Gestão de Risco tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades.

A função de Auditoria Interna tem por missão identificar e avaliar a eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, reportando funcionalmente ao Conselho Fiscal.

A função de Planeamento e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas.

De salientar que os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela atividade de Auditoria Externa.

### **51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade**

O Conselho Fiscal avalia o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, supervisionando o seu plano de atividade, recebendo informação periódica dos seus trabalhos, avaliando as conclusões apuradas e emitindo as orientações que julgue necessárias.

O Auditor Externo verifica a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de trabalho alinhado com o Conselho Fiscal, a quem igualmente reporta as conclusões apuradas.

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

### **52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco**


Cada uma das áreas funcionais do Grupo assume responsabilidades no controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções, nomeadamente, para além do Planeamento e Controlo de Gestão, as Assessorias Jurídica e de Governo Corporativo, Finanças, Fiscal, Legal, Recursos Humanos, Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa, Relações Institucionais, Relações com Investidores, Serviços Administrativos e Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua.

### **53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos**

#### **Riscos de Envolvente de Negócio**

##### **Influências macroeconómicas:**

Os negócios da Sonae estão expostos ao atual ambiente económico adverso a nível global, agravado no caso do mercado português pela crise económica, pelo que poderão ser afetados por eventuais reduções do nível de consumo privado e público. As empresas Sonae têm em curso várias iniciativas com o objetivo



de mitigar este risco, quer através da internacionalização dos negócios, quer através de um controlo mais rígido de custos, do lançamento de ofertas alternativas e inovadoras, e ainda através do aproveitamento do contexto económico como oportunidade para lançamento de promoções ou produtos adaptados às alterações dos perfis de consumo.

#### **Concorrência:**

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes, oportunidades de consolidação no mercado, reposicionamento dos atuais concorrentes ou com as ações que eles possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (guerras de preços, atividade promocional, introdução de novos conceitos, inovações). A incapacidade para competir em áreas como o preço, gama de produtos e qualidade de serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros do Grupo. De forma a minimizar este risco, a Sonae efetua constante *benchmarking* das ações da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

#### **Clientes:**

Um fator fundamental de risco é a propensão dos consumidores a variarem os seus padrões de consumo, o que depende, sobretudo, de fatores sociais e económicos. Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e otimização da oferta e dos conceitos de negócio.

Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, as Empresas do Grupo analisam regularmente informação sobre o comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 100.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todas as unidades. O Grupo também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas e de centros comerciais, bem como ao lançamento de serviços baseados em sistemas de informação (incluindo sites transacionais) por forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica.

#### **Marca:**

A Sonae e as suas filiais são titulares de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais ativos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e imagem resultantes de acontecimentos extraordinários. O Grupo monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas, entre outros estudos de mercado. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias e artigos de opinião, entre outros formatos publicados ou emitidos na comunicação social e na blogosfera. As marcas da Sonae recebem regularmente prémios nacionais e internacionais, os quais reconhecem a excelência dos produtos/serviços, dos processos de negócio e das suas inovações.

**Riscos dos ativos físicos:**

Em 2015 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efetuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respetivos processos de monitorização e auto-avaliação de risco (*Control Risk Self Assessment*).

**Riscos de segurança das pessoas:**

A Sonae, desde há muito que reconhece que a Segurança e Saúde constituem pilares essenciais para o desenvolvimento sustentado dos seus negócios, pois conduzem à motivação e satisfação dos nossos recursos humanos, aspeto diferenciador e motor de todo o nosso sucesso. Aliás, consciente da importância que representa a segurança das pessoas e a preservação dos bens, como pilar fundamental de sustentabilidade e crescimento, a Sonae tem vindo a desenvolver ações de Responsabilidade Social através de um compromisso visível na prevenção de acidentes de trabalho, eliminando e/ou minimizando os riscos e promovendo uma contínua vigilância na saúde ocupacional e bem-estar.

A avaliação de riscos e a definição, em conjunto com as unidades de negócio, de medidas que minimizem esses riscos, são realizadas continuamente, nomeadamente através da formação de colaboradores, da relação próxima aos colaboradores nos locais de trabalho, da realização de *safety walks*, de auditorias e simulacros.


A Sonae, consciente que o seu maior ativo são as pessoas, tem como compromisso a prevenção de acidentes e doenças profissionais mas também a melhoria das condições de trabalho assegurando o bem-estar dos colaboradores. Este é um pilar fundamental de motivação, sustentabilidade e crescimento.

Os negócios de Retalho consideram ainda a Saúde e Segurança no Trabalho um Valor corporativo e estratégico, que inspira e guia as decisões do negócio no dia a dia das operações, reforçando inequivocamente a cultura de Saúde e Segurança na Sonae.

A direção de Saúde e Segurança no Trabalho dos negócios de Retalho, é uma parceria estratégica dos negócios, cuja atuação se centra não só na prevenção de acidentes e doenças profissionais mas também na melhoria das condições de trabalho, assegurando o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, potenciando o seu desempenho e produtividade.

Na continuidade do que foi realizado em 2014, com o diagnóstico à Gestão de Segurança na Sonae MC, realizado pela DuPont, parceiro de renome internacional na área da Saúde e Segurança no Trabalho, iniciou-se em 2015 um projeto para desenvolver e implementar ações resultantes desse diagnóstico.

Este projeto, designado por S2O – Saúde e Segurança nas operações, tem como objetivo a promoção de uma cultura interna de Saúde e Segurança no Trabalho, de forma a permitir que a Sonae MC seja reconhecida como uma referência em Saúde e Segurança no Trabalho no setor do retalho.



Uma das iniciativas desenvolvidas foi a definição, pela gestão de topo, da Visão e Política de Saúde e Segurança no Trabalho da Sonae MC, da qual destacamos: “A saúde e segurança dos nossos colaboradores, clientes e parceiros é inegociável na nossa empresa”.

Para além da Visão e Política, destacam-se ainda outras iniciativas: a formação em Liderança em Saúde e Segurança no Trabalho ministrada a toda a linha hierárquica da Sonae MC, desde a administração até às chefias; a implementação de um programa de Observações Preventivas de Segurança com intuito de observar e corrigir comportamentos inseguros através do feedback e acompanhamento no terreno dos colaboradores; e a definição de procedimentos de segurança mais claros e robustos.

Todas estas ações, e a consequente integração da Saúde e Segurança no Trabalho na atividade diária das operações, demonstrou resultados muito positivos em 2015, com a redução de 9,78% do índice de Frequência e 11,36% no Índice de Gravidade de acidentes na Sonae MC, relativamente a 2014.

A gestão da Segurança e Saúde na Sonae Sierra tem como objetivo prevenir a ocorrência de acidentes, protegendo dessa forma os nossos *stakeholders*, incluindo colaboradores, prestadores de serviço, lojistas e visitantes dos centros comerciais.

A Sonae Sierra tem uma política de “Zero Acidentes”, consubstanciada na implementação do seu Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente corporativo.

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em toda a Sonae Sierra. Para atingir esse objetivo foi necessário implementar processos e ações, estritamente alinhadas com a política e os objetivos corporativos de Segurança e Saúde, para minimizar e controlar todos os riscos relacionados com pessoas, decorrentes das atividades da Sonae Sierra, quer em todos os centros comerciais em funcionamento, quer em todos os projetos de construção em curso. No total, no âmbito do projeto PERSONÆ, foram investidos cinco milhões de euros e envolvidas 70.000 pessoas, entre colaboradores e lojistas da Sonae Sierra, em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia e Brasil. Este projeto, concluído em 2008, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

Este esforço foi reconhecido pela atribuição à Sonae Sierra em 2008 da certificação OHSAS 18001, a primeira concedida na Europa a uma empresa na indústria de centros comerciais. Foram ainda obtidas certificações OHSAS 18001 em todos os projetos de construção ocorridos desde 2009 e em 34 centros comerciais em funcionamento.

O reconhecimento externo está patente nos prémios que a Sonae Sierra recebeu nos últimos anos. Em 2011 foi finalista na atribuição do *DuPont Safety Award*, pelo seu exemplar desempenho e dedicação na construção de centros comerciais mais seguros para as crianças. No mesmo ano, a Sonae Sierra foi ainda galardoada com o prémio *European Risk Management Award* na categoria Most Innovative Use of IT or other Technology, pelo seu sistema de inspeção na área de Segurança e Saúde. Em 2009, a Sonae Sierra

recebeu o *European Risk Management Award 2009 for best training program* e, em 2007, o *DuPont Safety Award for Visible Management Commitment*.

Em 2015, a Sonae Sierra reduziu em cerca de 43% o número de acidentes de trabalho com os seus colaboradores (por milhão de horas de trabalho), devido a um grande empenho na prevenção de incidentes *in itinere*. A par da frequência, também a severidade destes incidentes teve uma grande redução, em cerca de 63%. No que respeita aos centros em desenvolvimento, apesar de terem ocorrido 3 acidentes de trabalho com prestadores de serviços, consideramos que 2015 foi um ano com bom desempenho em termos de Segurança e Saúde. Registámos ainda uma pequena redução no número total de acidentes, com intervenção médica, nos nossos Centros Comerciais, que se deveram, na sua maioria, a quedas por escorregamento. Esta é uma área que já identificámos como prioritária e onde iremos continuar a trabalhar em 2016. A Sonae assinou em finais de 2005 a *World Safety Declaration*, assumindo os seus negócios o compromisso a nível mundial de promoção da segurança no trabalho. A Sonae foi, a par de algumas das maiores empresas mundiais, um dos membros fundadores.

#### **Riscos de Continuidade do Negócio:**


Nos negócios mais relevantes, foram prosseguidos os projetos e programas com o objetivo de garantir a continuidade das operações, através da definição, revisão e implementação de procedimentos e processos de preparação para cenários de crise e de catástrofes, nomeadamente através do desenvolvimento de planos de resiliência, emergência, contingência e de recuperação dos negócios e dos sistemas de informação.

#### **Riscos Ambientais:**

No que se refere aos riscos ambientais, foram obtidas várias certificações ambientais, assim como prosseguidas as auditorias e implementadas as ações de melhoria, no âmbito dos processos de Gestão Ambiental das sub-holdings do Grupo.

A Sonae Investimentos obteve em 2007, e tem mantido, a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance. Desde então, o sistema de gestão ambiental tem sido auditado anualmente e a sua certificação tem sido mantida. Em 2010, o programa de certificação do sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização das unidades de negócios de retalho da Sonae sendo novamente certificado. Este programa, entre outros aspetos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as atividades desenvolvidas pelos negócios no seu dia-a-dia.

Paralelamente as unidades de negócios de retalho da Sonae têm continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2015 obtido a certificação conjunta de 12 Hipermercados Continente e de mais 2 unidades Worten. Em finais de 2015, as unidades de negócios de retalho da Sonae dispõem de 52 instalações certificadas em Portugal (26 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente Bom Dia, 9 Worten e 6 Entrepósitos, para além do Centro de Processamento de Carnes) e 3 instalações da Worten em Espanha. Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.



O Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, cobre os riscos ambientais em todas as atividades da Sonae Sierra, incluindo as fases de selecção, desenvolvimento e gestão dos Centros Comerciais.

Em 2015, 91% dos centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período compreendido entre 2002 e 2015:

- Redução do consumo de eletricidade em 43%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 21% para 61%; e
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 20%.

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas 26 certificações ISO 14001 dos projetos de construção, pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

Em resultado do superior desempenho, em 2015, a Sonae Sierra foi uma vez mais considerada pela *Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) Foundation* como *Green Star*. Com base nos critérios de avaliação do *GRESB*, a Sonae Sierra ficou classificada em 2.º lugar relativamente ao seu grupo homólogo europeu e em 7.º lugar relativamente a todas as entidades do setor do retalho. Este ranking, de reputação internacional, premiou a estratégia de sustentabilidade da Sonae Sierra, e a sua visão consubstanciada em ações ambientais e sociais, bem como na rentabilidade económica.

#### **Riscos de projetos de mudança:**

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projetos de mudança, nomeadamente a implementação de novos processos e os principais projetos de mudança dos sistemas de informação, foram avaliados e monitorizados, quer no âmbito da atividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da atividade de Auditoria Interna.

#### **Riscos seguráveis:**

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se um objetivo de racionalização, quer pela correta adequação da estrutura financeira aos valores dos capitais em risco, tendo por base as permanentes mudanças nos negócios abrangidos, quer pela intenção de ganhar ainda mais massa crítica nos tipos de risco abrangidos. Noutra dimensão, esta arquitetura foi melhorada pela otimização do programa de seguros ao nível das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efetiva gestão de seguros a nível mundial, através da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

#### **Riscos de segurança alimentar:**

Na Sonae MC salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, cafetarias, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e orientação para a tomada de ações corretivas.

Este programa de auditorias tem como objetivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar.

Em 2015 foram realizadas cerca de 1150 auditorias de segurança alimentar.

### **Riscos de informação e de sistemas de informação**


Os sistemas de informação dos negócios da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, heterogéneos e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias ações de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e integridade dos dados de negócio, nomeadamente a implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infraestrutura de rede, controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e reforço dos mecanismos de proteção do perímetro da rede de dados.

No decurso de 2015 foram realizadas várias ações de sensibilização para o tema da segurança dos sistemas de informação da Sociedade, que contaram com a participação de colaboradores aos vários níveis e funções. De salientar que a Sonae subscreveu no final de 2012 a iniciativa do *World Economic Forum, Partnering for Cyber Resilience*, na qual se comprometeu a seguir os seus princípios e orientações.

No decurso de 2015 foram realizadas auditorias aos sistemas de informação que suportam os processos críticos da Sonae, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio e na segurança da informação. Foi também iniciada a realização de auditorias aos processos de gestão e governação dos sistemas de informação da Sonae, utilizando como referência a *framework Cobit V5*.

### **Riscos Financeiros**

Os negócios da Sonae estão expostos a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez, riscos de crédito e riscos de contraparte (mais detalhadamente descritos e analisados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae). Tendo em conta a natureza diversificada dos diferentes negócios da Sonae, a exposição a esses riscos pode variar de negócio para negócio, não existindo por parte da Sonae uma política de gestão de risco harmonizada para todo o Grupo, privilegiando-se uma abordagem individualizada e adaptada a cada um dos negócios. O Grupo está igualmente exposto aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital. Durante 2015, e tendo em vista a minimização de efeitos potencialmente adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, além de políticas de gestão de cada um dos riscos identificados, e da implementação de mecanismos de controlo para os identificar e determinar, os negócios da Sonae utilizaram por vezes instrumentos derivados para a cobertura de determinados riscos ou, em particular no caso do risco de crédito, transferiram esse risco para terceiros, através de seguros de crédito, garantias bancárias ou créditos documentários, entre outros instrumentos similares. A política de gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios. A exposição aos riscos é igualmente



monitorizada pela Comissão de Finanças, na qual uma análise consolidada de risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são analisadas e revistas regularmente.

O sistema implementado assegura que, em cada momento, são adotadas as políticas apropriadas de gestão de riscos financeiros de forma a que estes não condicionem a concretização dos objetivos estratégicos do Grupo Sonae.

A postura do Grupo relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos relacionados com a atividade normal da empresa, o Grupo, por princípio, não toma posições em derivados e outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua atividade ou que tenham propósitos especulativos.

### **Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios**

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanentes e dedicadas às especificidades da respetiva atividade, que funcionam na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, por forma a assegurar, preemptivamente, a proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação de boas práticas.

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada e participam em ações de formação e atualização, de iniciativa interna e externa.

A assessoria legal e fiscal é igualmente garantida, a nível nacional e internacional, por profissionais externos, selecionados de entre firmas de reconhecida reputação, de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência.

Os processos em contencioso, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae.

As empresas do Grupo Sonae estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e setoriais de cada mercado onde operam e que visam assegurar: a segurança e proteção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos setores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, estão naturalmente expostas ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam condicionar a condução dos negócios e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

A postura do Grupo é de colaboração permanente com as autoridades, no respeito e observância das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos, a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.



#### **54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos**

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, a Gestão de Risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as oportunidades e as ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objetivos de criação de valor.

A gestão e monitorização pela Sonae dos seus principais riscos é alcançada através de diferentes abordagens, entre as quais:

- (i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de negócio e planeadas ações de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais;
- (iii) Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente em grandes projetos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- (iv) No que diz respeito aos riscos de segurança dos ativos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;
- (v) A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- (vi) A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efetuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

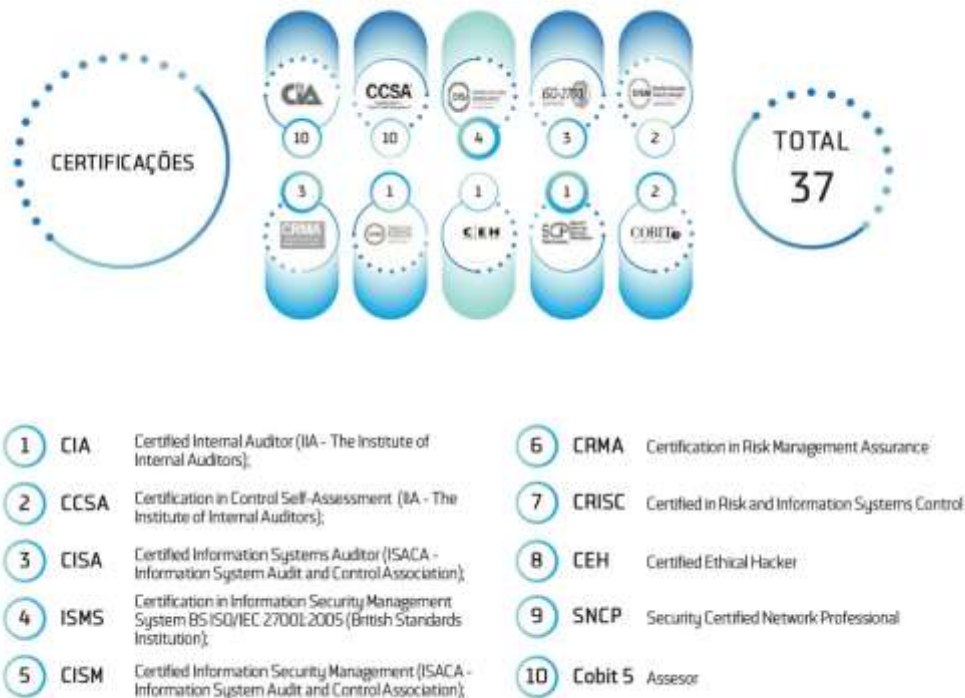
O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base um padrão internacional que compreende nomeadamente o seguinte:

- (i) Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- (ii) Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização (fontes de risco);

- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
- (vi) Desenvolvimento e implementação de planos de ação de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Sonae;
- (vii) Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de ações e da evolução dos riscos.

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

No que respeita ao desenvolvimento da função de Auditoria Interna, em 2015, a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*) – o *Certified Internal Auditor* (CIA) e o *Certification in Control Self Assessment* (CCSA). No final de 2015, dispúnhamos de 37 certificações, distribuídas do seguinte modo:



Adicionalmente, um dos auditores de segurança alimentar detém as certificações NP EN ISO 22000:2005 e NP EN ISO 19011:2012.

2. Considerando a importância da formação contínua e a existência de recursos internos certificados com conhecimentos e competências para promover ações de formação (alguns dos quais participam regularmente como formadores em formações externas), foi criada a Academia de Auditoria Interna, assente nos seguintes vetores principais: elaboração de descritivos funcionais; portfólio de competências por função (técnicas e comportamentais); e percursos formativos por função. Entre 2013 e 2015, foram ministradas 22 sessões de formação, envolvendo equipas multidisciplinares e 2 674 horas de formação.

3. No que respeita ao desenvolvimento da função de Gestão de Risco, em 2015, a Sonae continuou a patrocinar os seus colaboradores que se candidataram a programas internacionais de certificação. Presentemente, o Grupo Sonae tem colaboradores com as seguintes certificações: *Certified Risk Management Assurance (CRMA)*, promovido pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*), *Certification in Risk Management pelo IRM* (Institute of Risk Management) e *BS 25999 Business Continuity Management*, pelo British Standards Institute.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2016, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais.

#### **Ações implementadas em 2015**

Em 2015, as atividades de Enterprise Wide Risk Management focaram-se, sobretudo, na monitorização dos progressos na implementação dos planos de ação e na avaliação dos seus impactos nas perceções de risco.

Estas atividades, ao nível de todo o Grupo, foram suportadas numa ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no standard internacional COSO.

Ainda em relação ao processo de gestão de risco, iniciou-se a análise de risco aos processos de gestão da Direção de Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua, tendo como referência o *framework* Internacional Cobit V5.

A Direção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projetos da organização, assim como no desenvolvimento de planos de gestão de crise e de continuidade de negócio. A este propósito foi desenvolvida uma aplicação informática para suporte ao processo de gestão de crises.

Foram ainda desenvolvidos os programas de auditorias de segurança física das instalações, assim como a realização de ações de formação no âmbito da segurança física contra incêndios e da segurança dos clientes.

## **55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira**


A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporte financeiro, é um compromisso do Conselho de Administração da Sonae, procurando identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira, com os objetivos de transparência, consistência, simplicidade, fiabilidade e relevância. O objetivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do reporte financeiro.

A fiabilidade da informação financeira é garantida quer através da clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores, quer pela realização de diversos procedimentos de controlo ao longo do processo de preparação e divulgação da informação financeira.

O sistema de controlo interno, no que respeita à contabilidade e preparação e divulgação de informação financeira, inclui os seguintes controlos chave:

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Estes controlos incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o reporte financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras, constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos das empresas do Grupo permitem uma garantia razoável de que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos atualizados de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrerem diferenças;
- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;

- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Contabilistas Certificados de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual são enviados para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à informação financeira;
- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.
- Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:
  - Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
  - Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos anexos às demonstrações financeiras. Estas



estão associadas sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado.

- Informação mais específica sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, está disponível no anexo às demonstrações financeiras.
- A Sonae adota várias ações relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:
  - Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações de anos anteriores, durante 2015, a Sonae continuou a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Estas ações incluem a identificação das causas dos riscos (risco inerente), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
  - Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

## IV - Apoio ao Investidor

### 56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor

A Direção de Relações com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a comunidade financeira - atuais e potenciais investidores, analistas e autoridades reguladoras do mercado - com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à empresa, através do fornecimento de informação relevante, atualizada e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae tem como regra informar, de forma imediata, os seus acionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua atividade, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

A Direção de Relações com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece

esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

Para além da existência da Direção de Relações com Investidores, toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (<http://www.cmvm.pt>) e na página da Sociedade na Internet (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/>). Em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/> poderá ser encontrada a informação exigida pelo art.º 3.º do Regulamento da CMVM n.º 4/2013, bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante, designadamente:

- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos cinco anos;
- Relatório de Sustentabilidade;
- Relatório sobre o Governo da Sociedade;
- A identificação dos responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- Informação relativa às Assembleias Gerais da Sociedade;
- O calendário financeiro anual, abrangendo Assembleias Gerais e a divulgação dos resultados anuais, semestrais e trimestrais.

De modo a garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, a Direção de Relações com Investidores organiza *roadshows* nos centros financeiros mais importantes e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou audioconferências.

Qualquer interessado pode contactar a Direção de Relações com Investidores através dos seguintes meios:

Patrícia Vieira Pinto  
Diretor de Relação com Investidores  
Tel: (+351) 22 010 47 24  
Fax: (+351) 22 948 77 22  
E-mail: [investor.relations@sonae.pt](mailto:investor.relations@sonae.pt)/[pavpinto@sonae.pt](mailto:pavpinto@sonae.pt)  
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal  
Site: [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

A Sonae considera que, desta forma, assegura um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos acionistas e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores.

## **57. Representante para as Relações com o Mercado**

A Representante para as Relações com o Mercado é Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, com os seguintes contactos:

Tel: +351 220104706

Fax: +351 229487722

E-mail: [investor.relations@sonae.pt](mailto:investor.relations@sonae.pt)

Morada: Lugar do Espido, Via Norte, 4471-909 Maia Portugal

## **58. Pedidos de informação**

No exercício de 2015, o Gabinete de Apoio ao Investidor recebeu 714 pedidos de informação, por contraposição a 440 pedidos de informação recebidos durante o exercício de 2014.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada poder excecionalmente determinar um prazo superior de resposta, é de 2 dias úteis.

## **V - Sítio de internet**

### **59. Endereço**

Endereço eletrónico da Sociedade: [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

### **60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais**

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

### **61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões**

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

### **62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso**

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e em [www.sonae.pt/pt/contactos](http://www.sonae.pt/pt/contactos)

### **63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários**



Documentos de prestação de contas - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas> e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/dados-financeiros/>.

Calendário de Eventos Societários- <http://www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financeiro/>.

**64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada**

Endereço eletrónico - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

**65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes**

Endereço eletrónico - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

## D. Remunerações

### I - Competência para a determinação

**66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade**

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações, maioritariamente composta por Administradores Não Executivos, e já identificada supra nos pontos 15 a 29, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

### II - Comissão de Remunerações

**67. Composição da Comissão de Remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores**

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2015 e termo em 2018. Ao longo do exercício de 2015 a composição da Comissão de Vencimentos foi a seguinte:



---

## Comissão de Vencimentos

---

### A- Membros que integraram a Comissão de Vencimentos para o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral do dia 30 de abril de 2015:

Belmiro Mendes de Azevedo

---

### B- Membros que integram a Comissão de Vencimentos para o mandato 2015-2018:

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva\*

---

Francisco de La Fuente Sánchez\*

---

Carlos António Rocha Moreira da Silva\*\*

---

*\* membros que exerceram funções durante o mandato 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

*\*\*membro eleito para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes relativamente ao órgão de administração e a qualquer outro grupo de interesses.

A Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de *benchmarking* em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados pelos consultores de renome internacional HayGroup e Mercer, para assegurar que a política de remuneração e compensação dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral, é adequada e consonante com os comparáveis de mercado. No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício social de 2015 a Comissão de Vencimentos não foi assessorada por quaisquer entidades contratadas.

## 68. Conhecimentos e experiência dos membros da Comissão de Remunerações em matéria da política de remunerações

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos curricula disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, encontrando-se capacitados para o exercício das suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo, cada um deles, as adequadas competências para o exercício das suas funções.

## III - Estrutura das Remunerações

### 69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei 28/2009, de 19 de junho

#### 69.1 Princípios

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos Administradores Executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao

mercado e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

- Comparação geral do mercado;
- Práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio da Sonae que apresentem situações comparáveis;
- A responsabilidade individual e a avaliação do desempenho de cada Administrador Executivo.

Assim, a política de remuneração constitui um instrumento formal que promove o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos acionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, se encontra destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e do desempenho da Sonae. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adoção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A política de remuneração incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de cada *Key Performance Indicator* (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo.

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos acionistas em Assembleia Geral. A Comissão de Vencimentos, composta integralmente por membros independentes é responsável pela apresentação da proposta da política de remuneração e pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo membros executivos e não executivos, e demais órgãos sociais da Sonae. Os membros da Comissão de Vencimentos são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respetiva remuneração.

A Comissão de Nomeação e Remunerações apoia a Comissão de Vencimentos na fixação da remuneração dos Administradores Executivos, apresentando-lhe propostas de remuneração sustentadas em informação relevante solicitada pela Comissão de Vencimentos.


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

A Assembleia Geral de acionistas, realizada em 30 de abril de 2015, aprovou a Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor que se rege pelos princípios a seguir descritos e que são consistentes com os anteriormente praticados.

#### **Caraterísticas da política de remuneração:**

##### **Competitividade:**

- No desenho da Política de Remuneração e Compensação dos membros dos órgãos sociais da Sociedade é objetivo primordial a captação de talento com elevado nível de desempenho que represente contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade. A



Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da Mercer e HayGroup.

- Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios. A Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da *Mercer e HayGroup*.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos a negociação na *Euronext Lisbon*.

#### **Orientação para o desempenho:**

- A Política prevê a atribuição de prémios calculados em função do grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

#### **Alinhamento com os interesses dos acionistas:**

- Parte do prémio variável dos Administradores Executivos contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das ações e pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo ao longo do período de deferimento. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do acionista e com o desempenho a médio prazo, visando a sustentabilidade do negócio.

#### **Transparência:**

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

**Razoabilidade:**

- A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.
- A política de remuneração e compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da CMVM.
- A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 30 de abril de 2015, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteadada pelos seguintes princípios gerais:
  - não atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;
  - não consagração de qualquer sistema específico de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes.
  - ponderação, na aplicação da Política de Remuneração, do exercício de funções em sociedades que se encontrem em relação de domínio ou grupo com a Sociedade.

**69.2 Competitividade da política remuneratória**

O pacote remuneratório atribuído a Administradores Executivos é definido por comparação com o mercado, utilizando para o efeito estudos de mercado sobre pacotes remuneratórios de quadros de topo em Portugal e na Europa, procurando-se que, para situações comparáveis de mercado, a remuneração fixe se situe no valor mediano de mercado e a remuneração total próxima do terceiro quartil de mercado.

**Qual é o nosso universo comparável /empresas pares?**

- Na Sonae a política remuneratória é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus. Atualmente servem de referente os estudos de mercado da *Mercer e HayGroup*.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o PSI-20.

**69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações**

A Sonae procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2015, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

No desenho da política retributiva foi tida em consideração a necessidade de controlo de comportamentos que impliquem assunção de riscos excessivos, atribuindo uma relevância significativa, mas simultaneamente equilibrada, à componente variável, vinculando desta forma a remuneração individual ao desempenho coletivo.

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

Por um lado, a estrutura da remuneração variável encontra-se desenhada de tal forma que desincentiva comportamentos de risco, na medida em que a remuneração se encontra ligada à avaliação de desempenho. A existência de KPIs objetivos permite que este método funcione como um mecanismo de controlo eficiente.

Por outro lado, a política da Sonae não permite a celebração de contratos que visem minimizar a razão de ser do plano de Prémio Variável de Médio Prazo. Tal restrição inclui a celebração de transações com o objetivo de eliminar ou mitigar o risco de variação do valor das ações.

#### 69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Nomeação e Remunerações submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores nos termos do procedimento interno aprovado.

Mês	Ciclo do processo
janeiro	Obtenção de estudos de mercado externos, relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações.
março	<p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) em meados de março:            Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de Avaliação Anual</li> <li>- Proposta de Política de Remuneração</li> <li>- Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida</li> <li>- Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente</li> </ul> <p>Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de março, após a reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações:            Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, aprovando-se e decidindo-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida;</li> <li>- Propostas de remuneração fixa para exercício corrente;</li> <li>- Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente</li> </ul>
abril	<p>Assembleia Geral Anual de Acionistas em finais de abril:            Acionistas aprovam a Política de Remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos</p>
maio	<p>Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de maio:            Apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração efetuada pela Assembleia Geral de Acionistas</p>
junho	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações:            Atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário;</p>

<b>outubro</b>	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração.
<b>novembro</b>	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: - Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário; - Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas; - Revisão da Gestão de Talentos e dos planos de contingência e de sucessão; - Revisão dos processos de nomeação (se necessário) - Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte - Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações - Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
<b>dezembro</b>	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: Atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração

## 70. Estruturação da Remuneração dos Administradores

### 70.1 Administradores Executivos

A remuneração fixa dos Administradores Executivos é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objeto de revisão anual.

De acordo com a política remuneratória da Sonae, além da remuneração fixa, os Administradores Executivos participam de um plano de incentivos, também designado por prémio variável.

O prémio variável é atribuído no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas:

a) Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP), pago em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo – vd. ponto 71 para maior detalhe;

b) Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP), pago após um diferimento adicional pelo período de 3 anos e no ano subsequente ao termo deste último – vd. pontos 71, 72 e 73 para maior detalhe.

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

	Componentes	Descrição	Objetivo	Posicionamento no mercado
<b>Fixa</b>	Vencimento base	Vencimento anual (em Portugal o	Adequação ao estatuto e responsabilidade do	Mediana

		vencimento fixo anual é pago em 14 prestações mensais)	administrador	
<b>Variável</b>	Prémio variável de curto prazo (PVCP)	Prémio de desempenho pago no primeiro trimestre do ano seguinte, depois do apuramento dos resultados do exercício	Visa assegurar competitividade do pacote remuneratório e ligação da remuneração aos objetivos da empresa	Terceiro quartil
	Prémio variável de médio prazo (PVMP)	Compensação diferida por três anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das ações	Visa promover uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos acionistas	Terceiro quartil

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na Lei e nos Estatutos da Sociedade.

Não existe atualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de ações.

## 70.2 Administradores Não Executivos

A remuneração dos Administradores Não Executivos é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados no mercado segundo os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa dependente da presença nas reuniões do Conselho e da Comissão de Nomeação e Remunerações e da Comissão de Auditoria e Finanças; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral.

## 71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos

O Prémio variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. O prémio variável é determinado anualmente, variando o valor do objetivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos diversos negócios com cariz essencialmente económico e financeiro – “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs). O conteúdo dos indicadores de desempenho, e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos Administradores Executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.



O valor de cada prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objetivo de prémio previamente definido.

## 72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração referente ao exercício a que respeita é diferido por um período de três anos, num total de quatro anos, nos termos descritos no ponto anterior 70.1 (Prémio Variável de Médio Prazo).

## 73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações

### 1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

O PVMP é uma das componentes da Política Retributiva da Sonae. Esta componente distingue-se das restantes por ter um carácter restrito e voluntário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas para o efeito.

O PVMP proporciona aos aderentes a possibilidade de partilharem com os acionistas o valor criado, pela sua intervenção direta na definição da estratégia e na gestão dos negócios, na justa medida do resultado da avaliação anual do seu desempenho.

### 2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os objetivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae, com expressão na capitalização bolsista do título.

### 3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano do PVMP os Administradores Executivos da Sociedade e das suas dominadas. De acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP os colaboradores, a quem, por via dessa política, seja aplicável o Plano.

Membros Elegíveis	Valor de referência do prémio variável de medio prazo (% da remuneração variável total objetivo)
Administradores Executivos da Sociedade	Pelo menos 50%
Administradores Executivos dos Negócios	Pelo menos 50%
Colaboradores	termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade



#### **4. Duração do plano**

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

#### **5. Valor de referência do PVMP**

O valor do PVMP tem por base o valor atribuído, sendo este sujeito aos seguintes fatores de variação: (i) preço representativo da cotação do título; (ii) fator de correção por dividendos ou variação do capital social e (iii) o grau de atingimento do KPI de médio prazo.

O valor do PVMP atribuído é convertido num número equivalente de ações, determinado pelo quociente daquele valor pelo valor de cotação do título no mercado de ações em Portugal. Para este efeito, considera-se como valor da cotação do título o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia Geral).

Caso, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício se verifique a distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou alteração do capital social da Sociedade, ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações que integra o PVMP é ajustado para um número a que corresponda um valor equivalente.

O número de ações é ainda corrigido ao longo do período de diferimento pelo grau de cumprimento dos KPIs de médio prazo, de modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos Administradores Executivos com os interesses de longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos Administradores Executivos na aquisição de ações, determinando uma comparticipação na aquisição de ações a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à data da transmissão dos títulos. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirem as ações nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

#### **6. Entrega pela Sociedade**

No momento do exercício do direito de aquisição de ações atribuído no âmbito do PVMP, a Sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respetivo exercício.

## **7. Vencimento do PVMP**

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos.

## **8. Condições de Exercício do Direito**

O direito ao exercício do direito de aquisição das ações atribuídas nos termos do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a Sociedade antes de decorrido o período do seu vencimento subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

O direito manter-se-á em vigor no caso incapacidade permanente ou morte do administrador, sendo, neste caso, o pagamento efetuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respetivo vencimento.

Em caso de reforma do membro o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento.

Para garantia de efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os Administradores Executivos da Sociedade:

- não devem celebrar contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;
- não devem alienar durante o exercício e até ao termo do mandato, as ações da Sociedade a que tenham acedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem de ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

## **74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções**

A Sociedade não atribuiu remuneração variável baseada em opções.

## **75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários**

Os parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais encontram-se descritos supra no ponto 71.

## **76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral**

A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para administradores e não há a atribuição de qualquer benefício não pecuniário relevante.

## IV - Divulgação das Remunerações

### 77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2014 e 2015, encontra-se descrita nas tabelas seguintes:

DETALHE INDIVIDUAL	2014*				2015*			
	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
<b>ADMINISTRADORES EXECUTIVOS</b>								
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO (1)	493.800	389.400	389.400	1.272.600	357.300	264.600	264.600	886.500
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO (2)	251.082	188.800	188.800	628.682	276.800	190.500	190.500	657.800
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>744.882</b>	<b>578.200</b>	<b>578.200</b>	<b>1.901.282</b>	<b>634.100</b>	<b>455.100</b>	<b>455.100</b>	<b>1.544.300</b>
<b>ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS</b>								
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (3)	435.900			435.900	144.977			144.977
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (3)	33.950			33.950	10.993			10.993
ÁLVARO CUERVO GARCIA (3)	37.050			37.050	12.273			12.273
MICHEL MARIE BON (3)	39.160			39.160	13.207			13.207
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO	37.150			37.150	58.030			58.030
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (3)	36.750			36.750	12.273			12.273
CHRISTINE CROSS	37.530			37.530	45.807			45.807
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (4)	-			-	31.900			31.900
TSEGA GEBREYES (4)	-			-	35.233			35.233
MARCELO FARIA DE LIMA (4)	-			-	35.133			35.133
DAG JOHAN SKATTUM (5)	-			-	-			-
MARGARET LORRAINE TRAINER (5)	-			-	-			-
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>657.490</b>			<b>657.490</b>	<b>399.826</b>			<b>399.826</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.402.372</b>	<b>578.200</b>	<b>578.200</b>	<b>2.558.772</b>	<b>1.033.926</b>	<b>455.100</b>	<b>455.100</b>	<b>1.944.126</b>

\*Valores em euros

(1) Remuneração referente a 2015 proporcionalmente reduzida de modo a refletir antecipadamente o compromisso assumido para com a Sociedade durante o ano.

(2) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como refletido no ponto 78.

(3) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerado até essa data.

(4) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, e remunerado a partir de 1 de maio de 2015.

(5) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015, e remunerado a partir de 1 de janeiro de 2016.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a administradores executivos:

ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido em 2015*	Valor dos Planos Abertos na Data de Atribuição* **	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2015* **
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2011	Março 12	Março 15	1.047.039		
	2012	Março 13	Março 16		325.900	624.905
	2013	Março 14	Março 17		496.100	423.664
	2014	Março 15	Março 18		389.400	333.753
				<b>Total</b>	<b>1.047.039</b>	<b>1.211.400</b>
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2011	Março 12	Março 15	912.310		
	2012	Março 13	Março 16		303.700	521.486
	2013	Março 14	Março 17		408.800	350.488
	2014	Março 15	Março 18		313.900	271.287
				<b>Total</b>	<b>912.310</b>	<b>1.026.400</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>1.959.349***</b>	<b>2.237.800</b>	<b>2.525.583</b>

\* Valores em euros.

\*\*Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2015.

\*\*\*Foram liquidados todos os planos em aberto no montante de €1.959.349.

## 78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2014 e 2015, encontra-se descrita na tabela seguinte:

DETALHE INDIVIDUAL	2014*				2015*			
	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
<b>ADMINISTRADORES EXECUTIVOS</b>								
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO								
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO	162.018	125.100	125.100	412.218	183.900	142.600	142.600	469.100
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>162.018</b>	<b>125.100</b>	<b>125.100</b>	<b>412.218</b>	<b>183.900</b>	<b>142.600</b>	<b>142.600</b>	<b>469.100</b>
<b>ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS</b>								
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (1)								
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (1)								
ÁLVARO CUERVO GARCIA (1)								
MICHEL MARIE BON(1)								
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO								
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (1)								
CHRISTINE CROSS								
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (2)								
TSEGA GEBREYES (2)								
MARCELO FARIA DE LIMA (2)								
DAG JOHAN SKATTUM (3)								
MARGARET LORRAINE TRAINER (3)								
<b>SUB-TOTAL</b>								
<b>TOTAL</b>	<b>162.018</b>	<b>125.100</b>	<b>125.100</b>	<b>412.218</b>	<b>183.900</b>	<b>142.600</b>	<b>142.600</b>	<b>469.100</b>

\*Valores em euros

(1) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(2) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(3) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015.

## 79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios

O Prémio Variável de Curto Prazo pago aos Administradores Executivos encontra-se integrado no descritivo das remunerações constante do quadro apresentado supra no ponto 77. Não foi paga qualquer remuneração sob a forma de participação nos lucros.

## 80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções

Não foram pagas nem são devidas remunerações a ex-Administradores Executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

## 81. Remuneração do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta por um montante anual fixo, baseada na situação da Sociedade e nas práticas de mercado, não existindo qualquer remuneração variável.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2015 foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2014*	2015*
<b>A- Membros que integraram o Conselho Fiscal no mandato 2011-2014, tendo cessado funções em Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:</b>		
Arlindo Dias Duarte Silva **	7.900	2.000
Jorge Manuel Felizes Morgado**	7.900	2.000
<b>B- Membros que integram o Conselho Fiscal no mandato 2015-2018:</b>		
Daniel Bessa Fernandes Coelho***	9.900	12.567
Manuel Heleno Sismeiro****		8.400
Maria José Martins Lourenço da Fonseca****		8.400
Óscar José Alçada da Quinta***		
<b>Total</b>	<b>25.700</b>	<b>33.367</b>

\*Valores em euros

\*\*membros que cessaram funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerados até essa data.

\*\*\*membros que exerceram funções durante no mandato 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

\*\*\*\*membros eleitos para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015, sendo remunerados desde 1 de maio de 2015.

## 82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas é constituída por um montante fixo:

Membros da Mesa da Assembleia Geral	2014*	2015*
Manuel Eugénio Pimentel Cavaleiro Brandão	7.500	7.500
Maria Conceição Henriques Fernandes Cabaços	2.500	2.500
<b>Total</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>

\*Valores em euros



## V - Acordos com Implicações Remuneratórias

### **83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração**

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

### **84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade**

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a indemnização em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

## VI - Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)

### **85. Identificação do plano e destinatários**

O plano de atribuição de ações, com as condições definidas no ponto 73, integra a componente variável da remuneração, sendo seus destinatários os Administradores Executivos, bem ainda como colaboradores das empresas do Grupo, em termos a definir pelos respetivos Conselhos de Administração.

### **86. Caracterização do Plano**

A caracterização do plano de atribuição de ações encontra-se feita nos pontos 71, 72 e 73.

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais bem como o plano de atribuições de ações em vigor, foram aprovados na Assembleia Geral Anual realizada em 30 de abril de 2015, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no art.º 2.º da Lei 29/2009 de 19 de junho e da Recomendação II.3.4 CMVM(2013).

A política de remuneração aprovada sob proposta da Comissão de Vencimentos, consignou o princípio de inalienabilidade das ações cedidas pelos Administradores Executivos da Sociedade por via do PVMP, nos termos constantes da Recomendação III.6 CMVM(2013).

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

Os planos do PVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae em curso em 2015 podem ser resumidos da seguinte forma:



	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
<b>Em aberto a 31.12.2014:</b>	5	2.054.146	2.103.446
<b>Movimento no ano:</b>	<b>1</b>	<b>-360.496</b>	<b>-328.501</b>
Atribuídos	2	452.426	578.200
Vencidos	-1	-862.399	-1.047.039
Cancelados/Extintos/Ajustados(1)	0	49.477	140.337
<b>Em aberto a 31.12.2015:</b>	6	1.693.650	1.774.945

(1) Alterações no número de ações devido aos pagamentos de dividendos e alterações de valor devido a variações na cotação

Plano de Ações da Sonae SGPS em curso 2015	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2015	
	Valor da Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano 2012	0,401	março 2012	março 2015	20	0
Plano 2013	0,701	março 2013	março 2016	20	3.042.225
Plano 2014	1,343	março 2014	março 2017	19	1.875.827
Plano 2015	1,278	março 2015	março 2018	19	1.390.265

O presente quadro não inclui informação relativa a administradores da Sonaecom e da Sonae Sierra

### 87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa

Não existem direitos de opção para aquisição de ações (“stock options”) atribuídos.

### 88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital


Não existe qualquer mecanismo de controlo da participação dos trabalhadores no capital social da Sociedade.

## E. Transações com Partes Relacionadas

### I - Mecanismos e procedimentos de controlo

#### 89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas

A Sociedade pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto



de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

Neste sentido, a Sociedade tem procedimentos especificamente definidos para a prevenção de conflitos de interesses com um procedimento de interação entre a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Comissão Executiva pelo qual são prestados os necessários esclarecimentos para salvaguarda de que a transação é realizada em condições normais de mercado.

#### **90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2015**

Em conformidade com o exposto no ponto 10, não existiram, durante o exercício de 2015, relações de natureza comercial, ou outra, significativa entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade. As transações não significativas realizadas enquadram-se no exercício da atividade da Sociedade e foram realizadas em condições de mercado e a par de transações realizadas com outras entidades contratantes nacionais e internacionais, em termos que se conformam com o precedente enquadrador da prática da Sociedade sob a supervisão do Conselho Fiscal, descritos em Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade, como referido no ponto 92. Não se realizaram transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2015.

#### **91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM**

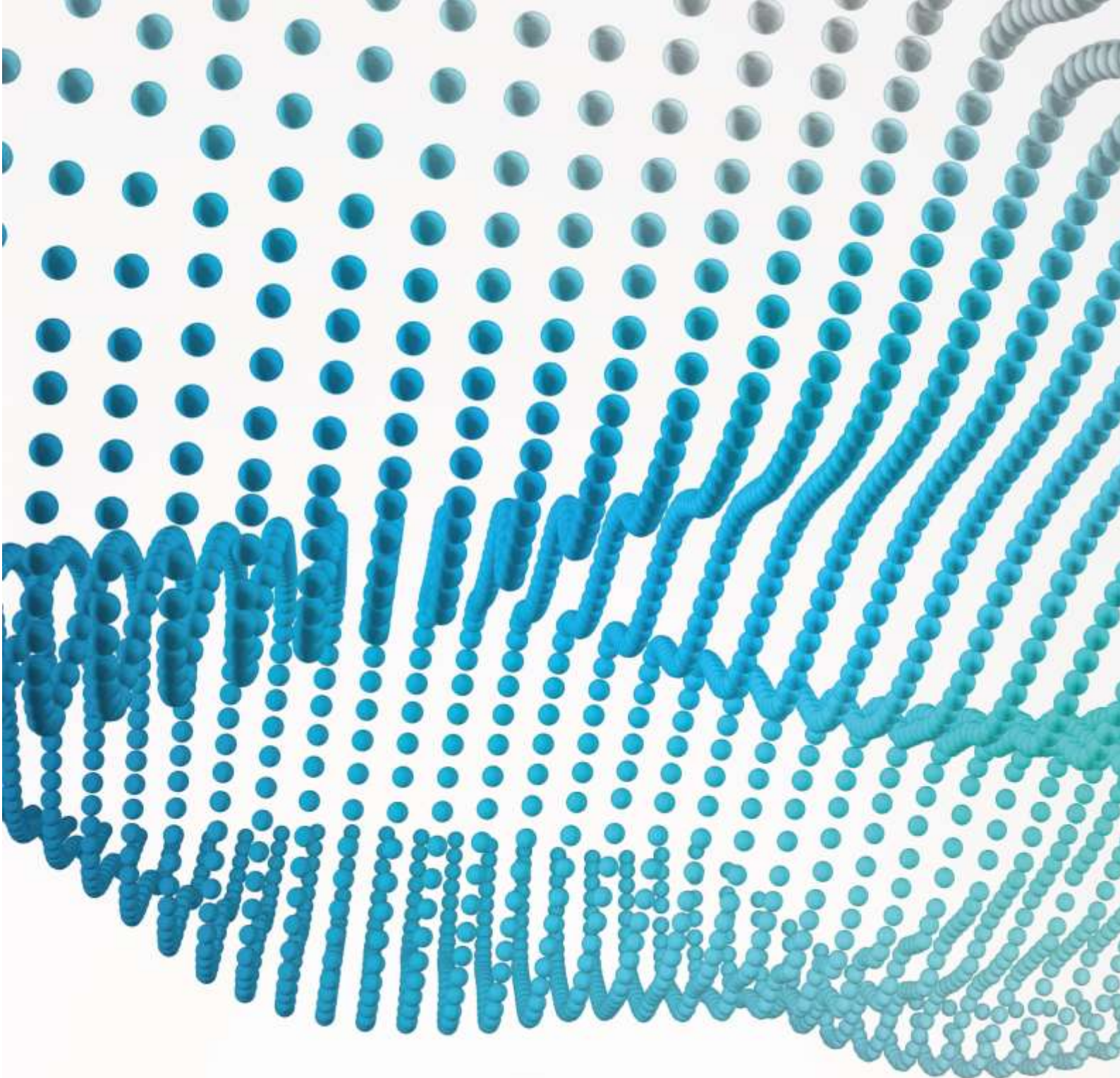
As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal se de valor superior a 100 milhões de euros.

Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

## **II - Elementos relativos aos negócios**

#### **92. Informação sobre negócios com partes relacionadas**

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 43 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2015.

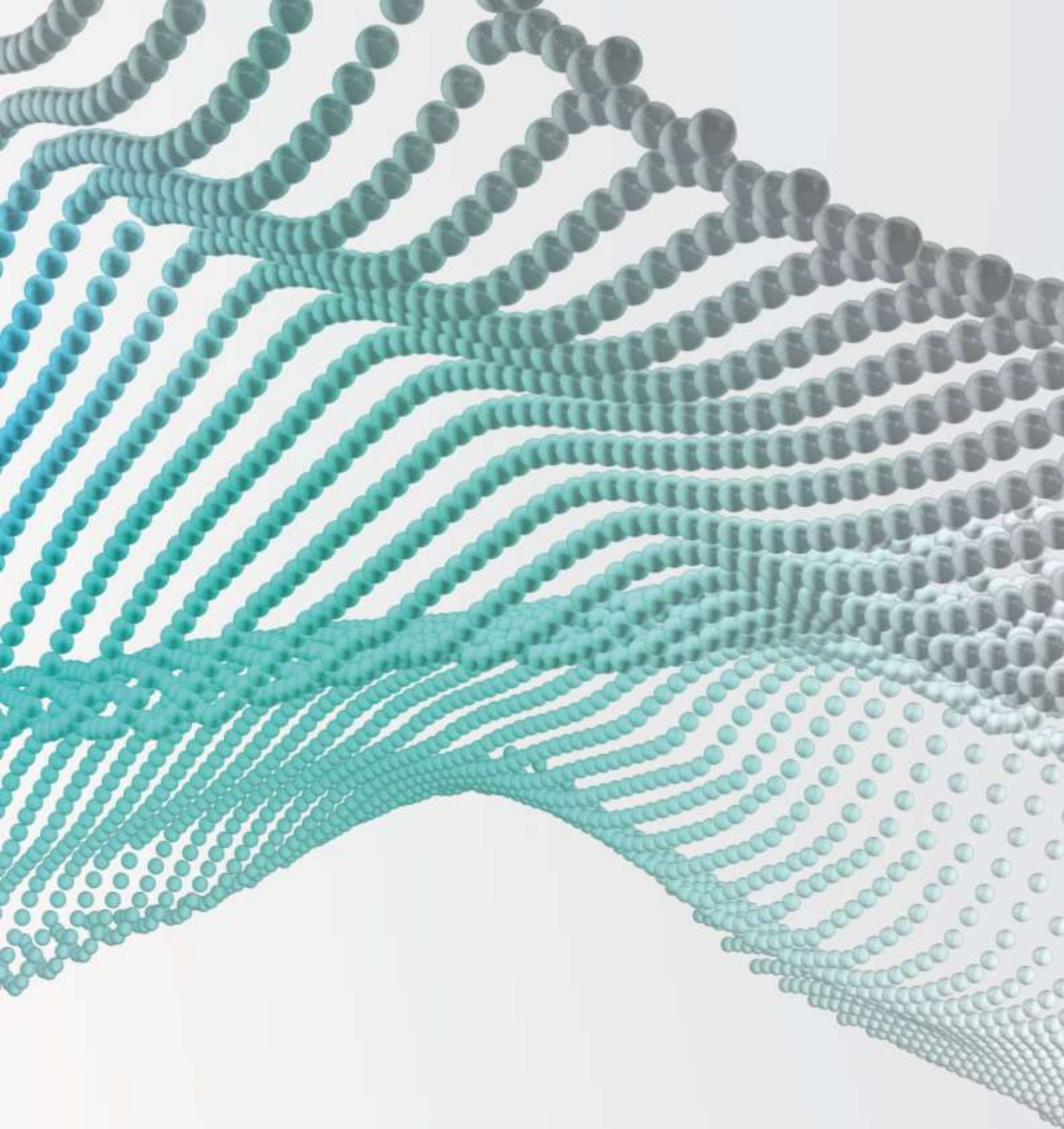


.....● PARTE II

# AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

**SONAE**

IMPROVING LIFE



## 1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários e os deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 4/2013, de 1 de agosto, bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain*, os termos de observância pela Sociedade das Recomendações CMVM integradas no Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2015.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

A Sociedade, no exercício a que corresponde o presente relatório, manteve a adoção do Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em julho de 2013.

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

Salvo onde for expressamente indicado o contrário, todas as remissões contidas neste Relatório devem ser consideradas por referência ao próprio.

## 2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado


### I - Votação e controlo da Sociedade

*1.1 As sociedades devem incentivar os seus acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A Sociedade incentiva os seus acionistas à participação nas Assembleias Gerais, nomeadamente ao atribuir a cada ação um voto, ao não limitar o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista e ao pôr à disposição dos acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência por via postal ou por via eletrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu endereço eletrónico, desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a efetuar pelos acionistas para assegurar a sua presença na Assembleia Geral, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado à comunicação entre acionistas e o Presidente da



Mesa e ainda coloca à disposição uma equipa de trabalho dedicada ao apoio do Presidente da Mesa da Assembleia Geral e dos acionistas.

*1.2 As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

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

*1.3 As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

Não se encontra estabelecido qualquer mecanismo desta natureza.

*1.4 Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.*

#### **RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL**

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem qualquer limitação ao número de votos que podem ser emitido por um acionista.

*1.5 Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A Sociedade não adota unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade refletem a defesa do interesse social tendo em vista a sustentabilidade dos negócios a longo prazo no enquadramento das condições de mercado.

## II - Supervisão, administração e fiscalização

### II.1 SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

**II.1.1** *Dentro dos limites estabelecidos por lei, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Conselho de Administração delegou a administração quotidiana da sociedade na Comissão Executiva, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28).

**II.1.2** *O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

As competências do Conselho de Administração não delegadas encontram-se descritas neste Relatório e observam as regras constantes desta recomendação (ver ponto 27.1).

**II.1.3** *O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo da sociedade, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.*

#### **RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL**

O modelo de governo adotado não inclui Conselho Geral e de Supervisão.

**II.1.4** *Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:*

*a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;*

*b) Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.*

## **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, cujas competências se encontram descritas neste Relatório (ver ponto 29).

*II.1.5 O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.*

## **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas (ver pontos 50 a 55).

*II.1.6 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.*

## **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Conselho de Administração é constituído por um total de nove membros, dos quais sete são não executivos (ver ponto 18).

*II.1.7 Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float.*

*A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:*

- a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;*
- b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;*
- c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;*



*d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;*

*e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.*

### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Conselho de Administração é integrado por sete membros não executivos independentes, que cumprem os critérios de independência constantes desta recomendação (ver ponto 18).

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os administradores independentes vinculados à comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

**II.1.8** *Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.*

### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**


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

**II.1.9** *O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.*

### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

É disponibilizada a todos os membros do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal a informação referida nesta Recomendação.

Adicionalmente, e em virtude do Presidente do Conselho de Administração integrar a Comissão Executiva como Co-Presidente, foi designado pelo Conselho de Administração um Administrador Não Executivo Sénior Independente, que, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração e de acordo com as melhores práticas de governo societário assegura, atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos órgãos sociais e comissões, agilizando, nomeadamente, de modo não limitativo, os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas.



**II.1.10** *Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Presidente do Conselho de Administração exerce funções executivas enquanto Co-Presidente da Comissão Executiva. Para reforço das condições de exercício das funções dos administradores não executivos de forma independente e informada foi, por deliberação tomada em reunião do Conselho de Administração de 4 de maio de 2015, nomeado como Administrador Não Executivo Sénior independente José Manuel Neves Adelino. Este Administrador Não Executivo Sénior Independente tem a responsabilidade de, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), coordenar o exercício dos trabalhos dos membros não independentes que integram o Conselho de Administração e as comissões deste órgão, para garantia de existência das condições necessárias a que estes possam exercer as suas funções de forma independente e informada e assegura a existência do necessário fluxo de informação indispensável ao cabal cumprimento das respetivas competências legais e estatutárias.

#### **II.2 FISCALIZAÇÃO**

**II.2.1** *Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente, de acordo com o critério legal aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

A avaliação das condições de manutenção de independência, de acordo com critérios legais, é aferida no momento da eleição e repetida anualmente numa avaliação interna, estando, para além disso, cada membro do Conselho Fiscal comprometido a informar imediatamente a Sociedade caso ocorra qualquer circunstância que determine a sua perda de independência.

**II.2.2** *O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

É da competência do Conselho Fiscal propor a designação e a destituição, aprovar a remuneração e supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como

rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

**II.2.3** *O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A avaliação da atividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas pode ser consultada na informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal.

**II.2.4** *O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Conselho de Administração assegura proativamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

**II.2.5** *A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais ilegalidades.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a sua atividade, recebe reporte periódico da atividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as diretrizes que entender por convenientes (ver ponto 38).

### **II.3 FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES**

**II.3.1** *Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.*

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os três membros integrantes da Comissão de Vencimentos são independentes, atuando nessa qualidade, e estando, assim, reunidas as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão. Todos os membros da Comissão de Vencimentos possuem conhecimentos e relevante experiência em matéria de política de remuneração.

*II.3.2 Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da sociedade. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.*

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Vencimentos tem por política que a contratação de consultores para apoio ao desempenho das suas funções deverá incidir sobre consultores de reputada competência e presença internacional, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer por um perfil de larga experiência e reconhecimento do mercado (ver ponto 67).

*II.3.3 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, deverá conter, adicionalmente:*

- a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais;*
- b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos;*
- d) (sic) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.*

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

*II.3.4 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros*

dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respetiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

**II.3.5** *Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.*

#### **RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL**

A política de remunerações aprovada não estabelece qualquer sistema de benefícios de reforma.

### **III - Remunerações**

**III.1** *A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A remuneração dos membros do Conselho de Administração que exercem funções executivas baseia-se no desempenho daqueles administradores aferidos de acordo com critérios pré-determinados e está construída de modo a alinhar a sua atuação com a sustentabilidade da Sociedade e o interesse de longo prazo dos acionistas, desincentivando a assunção excessiva de riscos.


A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas> e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

**III.2** *A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A remuneração dos membros não executivos do Conselho de Administração é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, sem qualquer conexão com o desempenho da Sociedade ou do seu valor.

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.



**III.3** *A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

As componentes da remuneração encontram-se descritas na política de remuneração que foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e que se encontra disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A política de remuneração contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do Grupo, tal como considerada pelos acionistas, que anualmente a aprovam em Assembleia Geral.

**III.4** *Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A política de remuneração aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 (disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>), tal como proposta pela Comissão de Vencimentos, respeita o período contido na presente recomendação e o seu valor depende do desempenho da Sociedade ao longo desse período, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

**III.5** *Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A política de remuneração aprovada, sob proposta da Comissão de Vencimentos, em Assembleia Geral de 30 de abril de 2015 consignou, tal como em anos anteriores, o princípio estabelecido nesta recomendação, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

**III.6** *Até ao termo do seu mandato devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.*

**RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 30 de abril de 2015, à semelhança de anos anteriores, consignou o princípio estabelecido nesta recomendação (ver pontos 69 a 76 deste Relatório e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>).

**III.7** *Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.*

**RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL**

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

**III.8** *Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções mas, ainda assim, seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente devida, não exigível.*

**RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A Sociedade observa integralmente esta recomendação na sua política (ver pontos 69 a 76).

**IV - Auditoria**

**IV.1** *O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.*

**RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**


O Revisor Oficial de Contas pronunciou-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2015 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

**IV.2** *A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com ele se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.*

**RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

Os serviços prestados pelo auditor externo da Sociedade foram aprovados pelo Conselho Fiscal com salvaguarda da garantia da independência do auditor externo (ver ponto 47).

**IV.3** *As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser*



*fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi reeleito pela Assembleia Geral de 30 de abril de 2015 sob proposta do Conselho Fiscal, fundamentada e ponderada de acordo com os critérios recomendados. A proposta pode ser consultada em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleiasgerais/acionistas/> e ainda no ponto 40 deste Relatório.

#### **V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas**

**V.1** *Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

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

**V.2** *O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada - ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no nº 1 do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários -, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.*

#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

A Sonae aprovou e tem em prática um procedimento interno formal com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças previamente à realização pela Comissão Executiva de negócios com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas no art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transações envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos.

#### **VI - Informação**

**VI.1** *As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.*



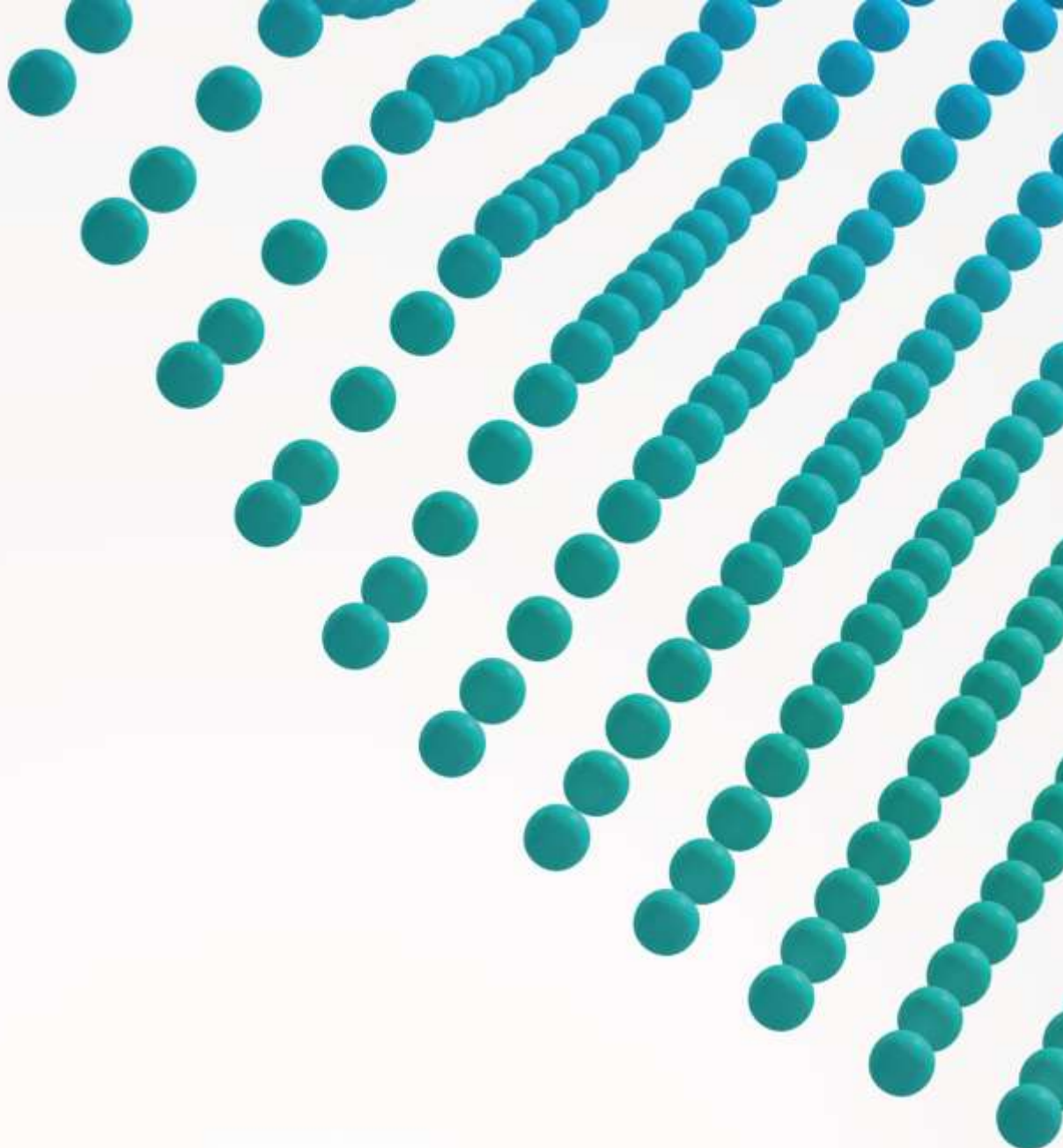
### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

Toda a informação recomendada encontra-se disponível quer na versão portuguesa, quer na versão inglesa no website da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/>.

**VI.2** *As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.*

### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

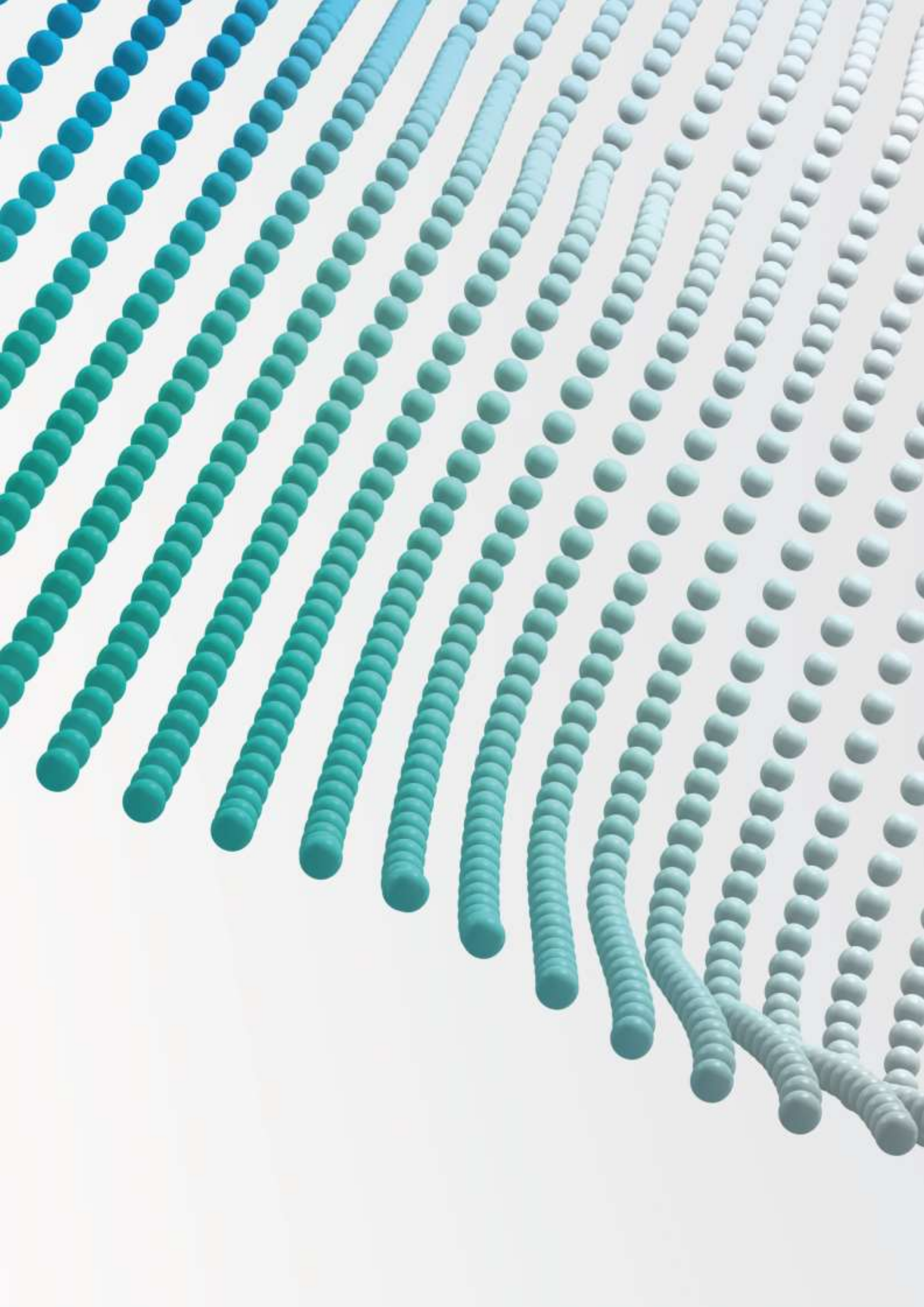
A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante, assegurando-se o registo das interlocuções relevantes e de forma a otimizar a qualidade do seu desempenho.



.....● ANEXO

**SONAE**

IMPROVING LIFE



# 1 - Conselho de Administração

## 1.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

### DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

#### Data de Nascimento

31 dezembro 1965

#### Curriculum Académico

1986	Licenciatura em Engenharia Química - École Polytechnique Fédérale de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School

#### Formação Executiva

1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	Breakthrough Program for Senior Executives - IMD
2008	Proteus Programme - London Business School
2012	Corporate Level Strategy – Harvard Business School

#### Experiência Profissional

##### No Grupo Sonae

1988-1990	Analista e Gestor de Projeto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Diretor de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)
1998-abril 2007	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, SA
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)
2007-2014	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
2007-Abril 2015	Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2007-Março 2015	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
2008-2014	Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA
2009-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest - Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos
2010-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RP - Retail Properties, SA
Desde Abril 2015	Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae SGPS, SA

##### Noutras Entidades

1989-1990	Membro da Comissão Executiva da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
2001-2002	Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral Porto Business School

2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2004-2009	Membro do Advisory Board “Compromisso Portugal”, movimento independente para implementação da reforma política
2004-2011	Membro do Conselho Geral do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance
2006-2013	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2014	Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2015	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
2012-2015	Membro da Direção da Cotec
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2013	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Desde 2015	Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad

## ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

### Data de Nascimento

14 setembro 1959

### Curriculum Académico

1982	Licenciado em Engenharia Civil - FEUP
1988-1989	Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (Porto Business School)

### Experiência Profissional

1982-1984	Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Diretor do Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994	Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) - Retalho
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retalho)
1996-2007	Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae - SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae - SGPS, SA
2004-2009	Administrador da MDS - Corretor de Seguros, SA
2007 – Abril 2015	Vice-Presidente Executivo da Sonae - SGPS, SA
2011-2015	Membro do Conselho Superior do Porto Business School
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014)
Desde 2007	Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Abril 2015	Co-CEO da Sonae - SGPS, SA

## JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

### Data de Nascimento

19 março 1954

### Curriculum Académico

1976	Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa
1981	DBA, Finance, Kent State University

### Experiência Profissional

1978-1981	Professor convidado, Kent State University
1981-1986	Membro do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1981-2012	Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1986-1989	Professor convidado, Universidade Católica Portuguesa
1987-1989	Professor convidado, Bentley College
1988	Professor convidado, ISEE
1990-1996	Diretor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1992-1994	Membro do Conselho de Administração, BPA
1994-2002	Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos
1999-2002	Diretor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1999-2004	Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae - SGPS, SA
2003-2006	Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP
2003-2006	Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT
2003-2007	Membro da Comissão de Remunerações da Sonae - SGPS, SA
2003-2010	Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela
2008-2014	Membro do Conselho Fiscal do BPI
2010-2014	Membro do Conselho de Administração da Cimpor
2012-2014	Diretor de Finanças e Investimentos - Fundação Calouste Gulbenkian

## ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL

### Data de Nascimento

3 Agosto 1950

### Curriculum Académico

1969-1973	MA em Economia - Master of Arts em Edinburgh University
1976-1978	MBA – Master of Business Administration em Harvard Business School

### Experiência Profissional

1978-1984	Mckinsey & Co, Consultor
1984-1987	Professor na London Business School
Desde 1987	Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School

Desde 2014 Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd

## CHRISTINE CROSS

### Data de Nascimento

13 junho 1951

### Curriculum Académico

1973	Universidade de Newcastle – B.Ed. (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição
1983	Universidade de Reading - MSc em Ciência Alimentar (Distinção)
1990	Open University (OU) – Diploma em Management Studies

### Experiência Profissional

1975-1978	Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição - Universidade de Edinburgh
1979-1985	Professora Assistente Sénior - Bath SPA University College
1985-1989	Professora regente e diretora do programa de BSc (Hons) - Bath SPA University College
1989-2003	Tesco PLC
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Diretora de Divisão – Serviços técnicos
1994-1997	Diretora Comercial
1998-2002	Diretora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Diretora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	Professora convidada (Estudos do Consumidor), University of Ulster
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2003-2011	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2005-2014	Administradora Não Executiva da Next plc (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2006-2013	Consultora para o retalho da Apax Private Equity
2006-2014	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity
2007-2009	Professora convidada, University of Hull Business School
2008-2009	Administradora Não Executiva da Premier Foods plc
2010-2013	Consultora Sénior para o retalho da PwC
2012-2015	Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc
2014-2015	Consultora da Javelin ecommerce
Desde 2003	Administradora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria Independente na área do retalho)
Desde 2009	Administradora Não Executiva da Plantasjen (Apax PE)
Desde Dezembro 2012	Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc
Desde Agosto 2013	Consultora da MHJL
Desde Janeiro 2014	Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc
Desde Outubro 2014	Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)

Desde Maio 2015	Consultora da River Island
Desde Março 2016	Administradora Não Executiva do Hilton Food Group

## TSEGA GEBREYES

### Data de Nascimento

14 Dezembro 1969

### Curriculum Académico

1986-1990	<p>Rhodes College Atribuição de Duplo-Grau Recebeu as mais altas distinções pela graduação em economia e cum laude na graduação em Estudos Internacionais Recebeu distinção Summa Cum Laude por tese sénior Eleita presidente da Economics Honor Society e membro da International Studies Honor Society Designada editora do Economics Journal eleita Presidente do Investment Group, um fundo de gestão estudantil Recebeu os prémios Sophomore Woman of the Year award e Ralph C. Hon Leadership award. Eleita membro de duas sociedades honoríficas de liderança Designada membro do Conselho de Trustees da faculdade Eleita representante da classe estudantil e designada Presidente do New York area Alumni Club</p>
1994-1996	<p>Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, USA Candidata a MBA, Junho 1996 Lider da equipa de projeto da Volunteer Consulting Organization, cliente: National Foundation for Teaching Entrepreneurship. Eleita representante da secção de carreiras dos estudantes Membro da equipa de projeto da European Business Conference Membro do Finance Club e do Venture Capital Club</p>

### Experiência Profissional

1990-1994	<p>Citicorp Securites, INC Mercado de capitais: Associada Nomeação especial para a equipa principal de seis profissionais que estruturaram investment grade, valores mobiliários negociáveis de um fundo de \$ 1000 000 000 non- investment grade, conexos com a indústria da aviação, ativos financeiros Co-desenhou e construiu modelos financeiros aprofundados para avaliação de cada classe de cash-flow. Analisou e desenvolveu um método de mensuração da volatilidade do retorno e correlação com outros instrumentos financeiros. Persuadiu uma agência de rating a atribuir o rating de investment grade a uma larga parte do fundo Comercializou parte de fundo non-investment grade para clientes finais e hedge funds Identificou aspetos críticos do interesse de investidores, desenvolveu soluções alternativas, selecionou a melhor alternativa e convenceu os investidores e sua equipa do mérito da seleção Investigou, analisou comparativamente aspetos legais, fiscais, contabilísticos e de restrições de investimento em diversas jurisdições para desenvolvimento de uma solução ótima de estrutura de fundo de investimento. Persuadiu a administração sénior a subscrever \$ 1 000 000 000 Executou processos de due diligence e procedeu a avaliação independente de instrumentos de dívida e capitais subscritos pelo fundo</p>
1995-1996	<p>Mckinsey &amp; Company, INC. Associada Estratégia de Negócio Membro da equipa que explorou a estratégia de diversificação para a maior cadeia alimentar inglesa. Desenhou a análise económica de mercados potenciais. Elaborou e apresentou trabalhos a clientes seniores Avaliou a adaptação produto/mercado para a maior rede de retalho de vestuário no Reino Unido.</p>



	Efetuu estudos de mercado, analisou operações de lojas e identificou fatores de sucesso
1996-2000	<p>New Africa Opportunity Fund, LLP (re-named Zeypher Opportunity Fund, LLP)</p> <p>Sócia</p> <p>OPIC-fundo participado por capital privado focado na realização e investimentos na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC)</p> <p>Sócia fundadora</p> <p>Responsável pela identificação, análise e seleção de investimentos nos países do norte da SADC</p> <p>Revisão e seleção de investimentos num largo espectro de indústrias com primazia nas telecomunicações, media, instituições financeiras e setores de produtos de largo consumo</p> <p>Comercialização do Fundo a investidores em \$120 milhões para investidores US; emissão de \$40 milhões de capital para sustentar uma garantia de \$80 milhões da OPIC</p> <p>Abertura de um escritório regional no Quênia para suporte das atividades</p> <p>Prestação de suporte a várias empresas do portfolio como membro do Conselho de Administração e na gestão de atividades de levantamento de fundos, identificando parceiros estratégicos e recrutando talentos</p>
2000-2007	<p>Celtel International BV/Zain</p>
2001	<p>Diretora de Comércio Móvel e Desenvolvimento de Novos produtos</p> <p>Desenvolvimento da estratégia de negócios de comércio móvel e gestão das operações e implementação de serviços</p> <p>Implementação de serviços de pagamento com 30% de acréscimo de enterprise value na organização</p> <p>Gestão de diligências para colocação de private equity durante 2000-1º trimestre 2001</p> <p>Implementou na Celtel a primeira operação Africana de pagamento via mobile</p> <p>Participou no desenhou do plano global de implementação da expansão pan- Africana</p>
2003	<p>Diretora de Desenvolvimento de Negócio e de Fusões e Aquisições</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Participação na definição da estratégia e acompanhamento da performance como membro da equipa executiva</p> <p>Desempenho de funções nos Conselhos de Administração das subsidiárias no apoio em geral ao governo corporativo</p> <p>Responsável pela identificação e aquisição de negócios em novos países</p> <p>Responsável pela identificação de novas linhas de negócio e novas áreas de crescimentos nos países onde já existiam operações</p> <p>Liderança de negociações, análise e desenvolvimento de relações para a entrada em novas áreas de expansão</p>
2005	<p>Diretora de Estratégia e Desenvolvimento</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Manteve as responsabilidades anteriores para além de assumir a supervisão da estratégia e comunicações</p> <p>Realizou diversas aquisições e investimentos em empresas de telecomunicações em África, incluindo \$1,200 000 000 na Nigéria, \$100 milhões em Madagascar, \$250 milhões no Quênia, \$40 milhões na Tanzânia</p> <p>Liderou a venda da Celtel à MTC com um resultado para os acionistas de \$3, 400 000 000</p>
2007	<p>Consultora Sénior do Grupo</p> <p>Promover o aconselhamento e apoio ao desenvolvimento empresarial. Integra diversos órgãos representando várias empresas, incluindo:</p> <p>Celtel Quênia, Administradora, Presidência, Comissão de Auditoria</p> <p>Celtel Gana, Consultora</p> <p>Celtel Nigéria, Administradora, Comissão de Auditoria</p>
2007- Presente	<p>Satya Capital</p> <p>Diretora Fundadora, Sócia Gerente</p> <p>Grupo de Investimento focado em oportunidades de capital privado em África</p> <p>Negócio consolidado com responsabilidade num conjunto alargado de atividades, tais como componente legal, office set-up, recrutamento de outros parceiros e investidores institucionais</p> <p>Definição de estratégia de investimento, recrutamento de administradores, consultores do setor e investidores</p> <p>Emissão de um Seed Fund de \$200 milhões e planeamento de emissão adicional de \$400-600 milhões</p>

## MARCELO FARIA DE LIMA

### Data de Nascimento

1 Dezembro 1961

### Curriculum Académico

1981-1985 Graduação em Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

### Experiência Profissional

1988-1989 Professor, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

1989-1996 Commercial Banker da ABN AMRO Bank, São Paulo, Brasil / Chicago, Estados Unidos

1996-1998 Vice-Presidente do Banco Garantia, São Paulo, Brasil  
Banco de Investimentos

1998-2000 Diretor da Donaldson, Lufkin & Jenrette, São Paulo, Brasil  
Banco de Investimentos

2000 Co-Fundador e Diretor Executivo da Areartil, São Paulo, Brasil  
Portal de Internet para negócios imobiliários

2000-2003 Co-Fundador e Diretor Executivo da EugênioWG, São Paulo, Brasil  
Agência de Publicidade

2002-2005 Membro do Conselho de Administração da Neovia Telefomunicações S.A., São Paulo, Brasil  
Operadora Wi-Fi / WiMax no Estado de São Paulo

Desde Fevereiro 2003 Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos S.A., São Paulo, Brasil  
Sociedade autorizada pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários para o exercício profissional de Administração de Carteira de Valores Mobiliários

Desde Janeiro 2004 Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA, São Paulo, Brasil  
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker FRIO3, é uma multinacional de origem brasileira e uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-In, com operações no Brasil, Estados Unidos da América, México, Dinamarca, Turquia, Rússia, Ucrânia, Indonésia e Índia, com faturamento anual de mais de R\$ 800 milhões

Desde Julho 2007 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Produquímica Indústria e Comércio SA, São Paulo, Brasil  
Companhia líder na produção de soluções em micronutrientes para agricultura e alimentação animal, que também produz ingredientes para o tratamento de água e para processos industriais, com faturamento anual de mais de R\$800 milhões

Desde Janeiro 2008 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA, São Paulo, Brasil  
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker LLIS3, é uma das principais companhias varejistas do setor de vestuário e acessórios de moda de alto padrão, cosméticos e artigos de decoração, no Brasil, com faturamento anual de mais de R\$1.000 milhões

Desde Março 2008 Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. Izmir, Turquia  
Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Capital Markets Board da Turquia e com suas ações negociadas na Istanbul Stock Exchange sob o ticker KLMSN. Controlada pela Metalfrio Solutions S.A., a Klimasan atua no segmento de refrigeração comercial do tipo Plug-In

Desde Dezembro 2009 Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc., Saint Petersburg, Florida, Estados Unidos  
Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos e com suas ações negociadas na NYSE sob o ticker BNK. Banco comercial com atuação na região da Florida, Estados Unidos, com ativos totais superiores a US\$ 1.500 milhões

Desde Novembro 2013 Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários S.A., São Paulo, Brasil  
Companhia que investe, desenvolve, financia e gere ativos imobiliários próprios ou de terceiros, com aproximadamente R\$4.000 milhões de ativos reais sob gestão

**DAG JOHAN SKATTUM****Data de Nascimento**

19 Abril 1961

**Curriculum Académico**

1980	Ensino Secundário na vertente científica, Gjovik, Noruega
1984	Bacharelato em Artes, Allegheny College, Meadville, PA (Estados Unidos da América).
1986	MBA, Simon School of Business, Universidade de Rochester, Rochester, Nova Iorque (Estados Unidos da América)

**Experiência Profissional**

1986-2007	J.P.Morgan Vários cargos exercidos, incluindo o de Responsável pela área de Fusões & Aquisições na América do Norte e na Europa
2007-2013	Sócio no escritório de Londres da TPG
2013-2014	Consultor de negócios da Abingdon Partners LLC
2013-2014	Administrador Executivo da One Thousand & Voices
2000-Presente	Allegheny College Assessor do anterior e atual Presidente Co-liderou campanhas de angariação de fundos
2011-Presente	Right to Play Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ) Membro do Conselho de Administração no Reino Unido e nos Estados Unidos da América Presidente da Comissão de Recursos Humanos Presidente da comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)
2012-Presente	Myelona Institute, Little Tock, Arkansas Vice-Presidente do Conselho de Administração Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva Assessor do anterior e do atual Administrador do "Cancer Institute" (cargo exercido até à presente data)
2014-Presente	Nabors Industries Membro do Conselho de Administração, recrutado pela experiência na área das finanças empresariais e do planeamento estratégico (cargo exercido até à presente data)
Janeiro 2015 Presente	Vice-Presidente da J.P.Morgan Limited

**MARGARET LORRAINE TRAINER****Data de Nascimento**

13 Março 1952

**Curriculum Académico**

1970-1971	Curso Superior, Sorbonne Paris
-----------	--------------------------------



1971-1975	M.A.(2i) Francês, St Andrews University
<b>Experiência Profissional</b>	
1975-1990	Citibank NA
1975-1986	Funções de Recursos Humanos de natureza especialista e generalista
1986-1988	Chefe de Gabinete do Diretor da Tesouraria do Reino Unido Um cargo não associado à direção de recursos humanos, que incluiu tarefas de cobertura de capital, avaliação do risco, redação de discursos e gestão de moeda estrangeira e limites de financiamento.
1988-1989	Diretora de Recursos Humanos e N. Europe, Londres
1989-1990	Diretora de Recursos Humanos para Europa, Médio Oriente e África, com sede em Frankfurt
1990-1994	London Stock Exchange Diretora de Recursos Humanos e membro da Comissão Executiva, responsável por determinar a estratégia e liderar a empresa na sua evolução de associação comercial para sociedade corporativa com observância das práticas comerciais correntes
1994-2000	Coutts Natwest Group Diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional responsável por todas as atividades de Recursos Humanos na área de Private Bankin
2001-2006	De Beers LV Ltd Membro da equipa inicial para o desenvolvimento da parceria criada em 2001 entre LVMH e De Beers, para o lançamento de um negócio global ao nível do retalho de diamantes, prestando consultoria na estratégia organizativa e dos recursos humanos
2005-2013	Aegis PLC Administradora Não Executiva e Presidente da Comissão de Remunerações (desde 2010)
2006-2008	Manchester Square Partners Apoio aos sócios fundadores, colaborando para o desenvolvimento de práticas internas de seleção de membros da administração
2008-2015	Sonae - SGPS, SA Consultora do Presidente do Conselho de Administração Prestação de serviços de planeamento de sucessão ao nível do Conselho e de desenvolvimento dos administradores
2013-2015	Colt SA Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações. Membro da Comissão de Nomeações. Após aquisição, pela Fidelity, de todas as participações da sociedade, todos os administradores independentes renunciaram aos respetivos cargos
2010-Presente	Jupiter Fund Managment PLC Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações, Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações
2013-Presente	Essentra PLC Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações

## 1.2 Cargos exercidos noutras entidades

### DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae - Specialized Retail, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

#### Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE

Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad

### ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA (anteriormente denominada Sonaecom – Sistemas de Informação, SGPS, SA)

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Serviços Partilhados, SA

Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA

Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp - Retail Properties, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae - Specialized Retail, SGPS, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da MDS AUTO, Mediação de Seguros, SA

---

Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA

---

Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

---

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa

---

Presidente do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

---

Membro do Conselho de Administração da Love Letters -Galeria de Arte, SA

---

Administrador Único da Enxomil, SGPS, SA

---

Administrador Único da Enxomil, Sociedade Imobiliária, SA

---

Administrador Único da STTR - Construção e Imóveis, SA

---

---

**JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO**

---

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Nenhum

---

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

**Atividade Académica:**

---

Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa (aposentado)

---

Professor convidado, Bentley College

---

---

**ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL**

---

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Nenhum

---

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School

---

Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd

---

---

**CHRISTINE CROSS**

---

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Nenhum

---

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Administradora da Christine Cross, Ltd

---

Administradora Não Executiva da Plantasjen (Apax PE)

---

Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc

---

Consultora da MHJL

---

---

Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc

---

Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)

---

Consultora da River Island

---

Administradora Não Executiva da Hilton Food Group

---

---

## TSEGA GEBREYES

---

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

---

Nenhum

---

### Cargos exercidos noutras Entidades:

---

Administradora Fundadora, Sócia Gerente da Satya Capital

---

---

## MARCELO FARIA DE LIMA

---

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

---

Nenhum

---

### Cargos exercidos noutras Entidades:

---

Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos SA

---

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA

---

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Produquímica Indústria e Comércio SA

---

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA

---

Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret AŞ

---

Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc.

---

Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários SA

---

---

## DAG JOHAN SKATTUM

---

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

---

Nenhum

---

### Cargos exercidos noutras Entidades:

---

Allegheny College

---

Assessor do anterior e atual Presidente

---

Right to Play

---

Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ)

---

Membro do Conselho de Administração do Reino Unido e dos Estados Unidos da América

---

Presidente da Comissão de Recursos Humanos

---

Presidente da comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva

---

Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)

---

---

Myelona Institute, Little Tock, Arkansas  
Vice-Presidente do Conselho de Administração  
Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva  
Assessor do anterior e do atual Administrador do “Cancer Institute” (cargo exercido até à presente data)

---

Membro do Conselho de Administração da Nabors Industries

---

Vice-presidente da J.P. Morgan Limited

---

---

## MARGARET LORRAINE TRAINER

---

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

### Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações. Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações da Jupiter Fund Management PLC

Administradora Não Executiva, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações da Essentra PLC

---

## 2 - Conselho Fiscal

### 2.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

---

#### DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

---

##### Data de Nascimento

6 maio 1948

##### Curriculum Académico

1970	Licenciatura em Economia – Universidade do Porto
1986	Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

##### Experiência Profissional

1970-2009	Docente na Universidade do Porto:
1970-1999	- Faculdade de Economia
1988-2000	- ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais)
1989-2002	- Faculdade de Engenharia
2000-2008	- EGP – Escola de Gestão do Porto (atualmente Porto Business School)
2008-2009	- EGP – University of Porto Business School (atualmente Porto Business School)
2009	- Faculdade de Economia
1978-1979	Presidente do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1983-2015	Economista em regime de profissão liberal
1989-1990	Presidente da Comissão Instaladora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo
1990-1995	Vice-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português

---



1996-2006	Administrador Não Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1997-2008	Administrador de Finibanco, SA
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2000-2012	Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003	Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Elétricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2001-2011	Administrador de Finibanco Holding, SGPS, SA
2003-2015	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2004-2013	Administrador Não Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA
2007-2010	Membro do Conselho Consultivo de Microprocessador, SA
2007-2011	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2008-2015	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento
2009-2015	Diretor-Geral da COTEC Portugal, Associação Empresarial para a Inovação
2011-2012	Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA

## MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

### Data de Nascimento

4 setembro 1957

### Curriculum Académico

1984	Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo sido agraciada com o prémio Doutor António José Sarmento para o melhor aluno em Teoria da Contabilidade
1987	Pós-Graduação em Estudos Europeus pelo Centro de Estudos Europeus da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto
1992	Participação no Young Managers Programme no INSEAD – European Institute of Business Administration, Fontainebleau
2002	Mestre em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão Dissertação: “Enquadramento contabilístico de elementos intangíveis de natureza ativa” Orientação: Professor José Rodrigues Jesus
2015	Doutorada em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão Dissertação: “Carbon Financial Accounting: Evaluating the “disciplinarian effect” of standards and markets on disclosure of EU-15 listed firms”. Orientação: Professora Doutora Patrícia Teixeira Lopes

### Experiência Profissional

1984-1985	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo lecionado a disciplina de Microeconomia
1985-1996	Ingressou no BPI - Banco Português de Investimento, S.A., como Técnica na Assessoria de Estudos Económicos e Planeamento (1985/90), tendo posteriormente exercido funções de Analista Sénior na área de Banca de Empresas (1990/92) e Subdiretora na área de Banca de Empresas (1992/96)
1991-1999	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo lecionado

	diversas disciplinas na área da Contabilidade
1996-2006	Colaboração com a OROC, como formadora no Curso de Preparação para ROC
1996/...	Docente na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa - CRP, na área da Contabilidade Atualmente, leciona a disciplina de Contabilidade Financeira, nas Licenciaturas em Economia e Gestão; a disciplina de Informação Financeira e Desempenho Empresarial, no Mestrado em Gestão; e é responsável pela disciplina de Contabilidade Internacional, no Mestrado em Auditoria e Fiscalidade Exerce também atividade docente na Católica Porto Business School, na área da Contabilidade Foi responsável pela disciplina de Contabilidade Financeira em várias pós-graduações e cursos de formação avançada (PG em Gestão para Juristas, PG em Gestão de Unidades de Saúde, PG em Organização e Gestão de Eventos, Executive Master Business Information, Curso Geral de Gestão), na EGE - Atlantic Business School (Escola de Gestão Empresarial fundada pela Universidade Católica Portuguesa - CRP, pela Universidade de Aveiro e pela Associação Empresarial de Portugal)
2002-2008	Colaboração com a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) na área da formação profissional, tendo neste período ministrado diversas ações de formação em Contabilidade (SNC - Projeto: O Novo Normativo Contabilístico Nacional - Enquadramento e 1ª Aplicação das NCRF, 2008; Contabilidade Orçamental, 2006; Demonstração dos Fluxos de Caixa, 2005; Elaboração das Demonstrações Financeiras, 2004; NIC 37 - Provisões, Passivos e Ativos Contingentes, 2004; A Contabilização das Existências, 2004; Constituição, Dissolução, Liquidação e Transformação de Sociedades, 2004; Impostos Diferidos, 2003; Análise das Demonstrações Financeiras, 2002; Os Aspectos Contabilísticos e Fiscais do Imobilizado, 2002)
2008-2009	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na área da formação profissional, tendo neste período ministrado formação contínua sobre normas internacionais de contabilidade (Novas Normas do IASB e Alterações às Anteriores – Annual Improvements to IFRSs)
2008/...	Atividade de consultoria através do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Universidade Católica Portuguesa - CRP
2015	Membro do Júri das Provas Oraís do Exame para Revisor Oficial de Contas (ROC) Formadora no Curso de Preparação para ROC

## MANUEL HELENO SISMEIRO

### Data de Nascimento

5 de janeiro 1945

### Curriculum Académico

1964	Contabilista, ICL- Lisboa
1971	Licenciatura em Finanças, ISCEF - Lisboa

### Experiência Profissional

1965-1966	Professor de Contabilidade e Cálculo Comercial do curso Geral de Comércio - Escola Industrial e Comercial de Leiria
1970-1971	Técnico no Serviço de Organização e Métodos - Banco da Agricultura
1971-1981	Assistente tendo lecionado aulas teórico-práticas de Matemática, Estatística, Econometria e Investigação – Instituto Superior de Economia Lisboa
1974-1975	Revisor Oficial de Contas Assistente de Auditoria - Arthur Young & Co
1974-1976	Assistente (primeiro ano letivo) e encarregado da regência (no segundo ano letivo) da cadeira de Contabilidade Geral do curso de gestão - Universidade Católica Lisboa
1980-2008	Técnico colocado no Gabinete de Estudos Económicos e no Departamento de Controle das empresas associadas – Banco Borges & Irmão
1977-1980	Chefe de Divisão da Gestão e Controle de Armazéns. Responsável pela gestão de stocks dos armazéns centrais da empresa e de um projeto de implantação a nível nacional do informatizado do

	controle e gestão de stocks - CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal
1980-2008	Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados, desde 1998 PricewaterhouseCoopers - auditores e revisores oficiais de contas Responsável pela auditoria e revisão oficial de contas nos mais diversos sectores da atividade económica. Empresas mais importantes: Sonae (grupo); Amorim (grupo); Unicer (grupo); Sogrape (grupo); Barros (grupo); TMG (grupo); Lactogal (grupo); Aveleda (grupo); RAR (grupo); Cires; Ford; REN Responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades 1982 a 2008 Diretor da Divisão de Auditoria no período 1998 - 2002 e membro do Comité Executivo (órgão de gestão) da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período
2014	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Julho 2008	Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno
Desde 2014	Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Industria SGPS, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Capital SGPS, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal do BBI – Banif Banco de Investimentos, SA
Desde 2015	Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA

## 2.2 Cargos exercidos noutras entidades

### DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

#### Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Bial - Portela e Companhia, SA

### MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

#### Cargos exercidos noutras Entidades:

Docente na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto (CRP)

### MANUEL HELENO SISMEIRO

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

#### Cargos exercidos noutras Entidades:



---

Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Industria, SGPS, SA

---

Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

---

Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA

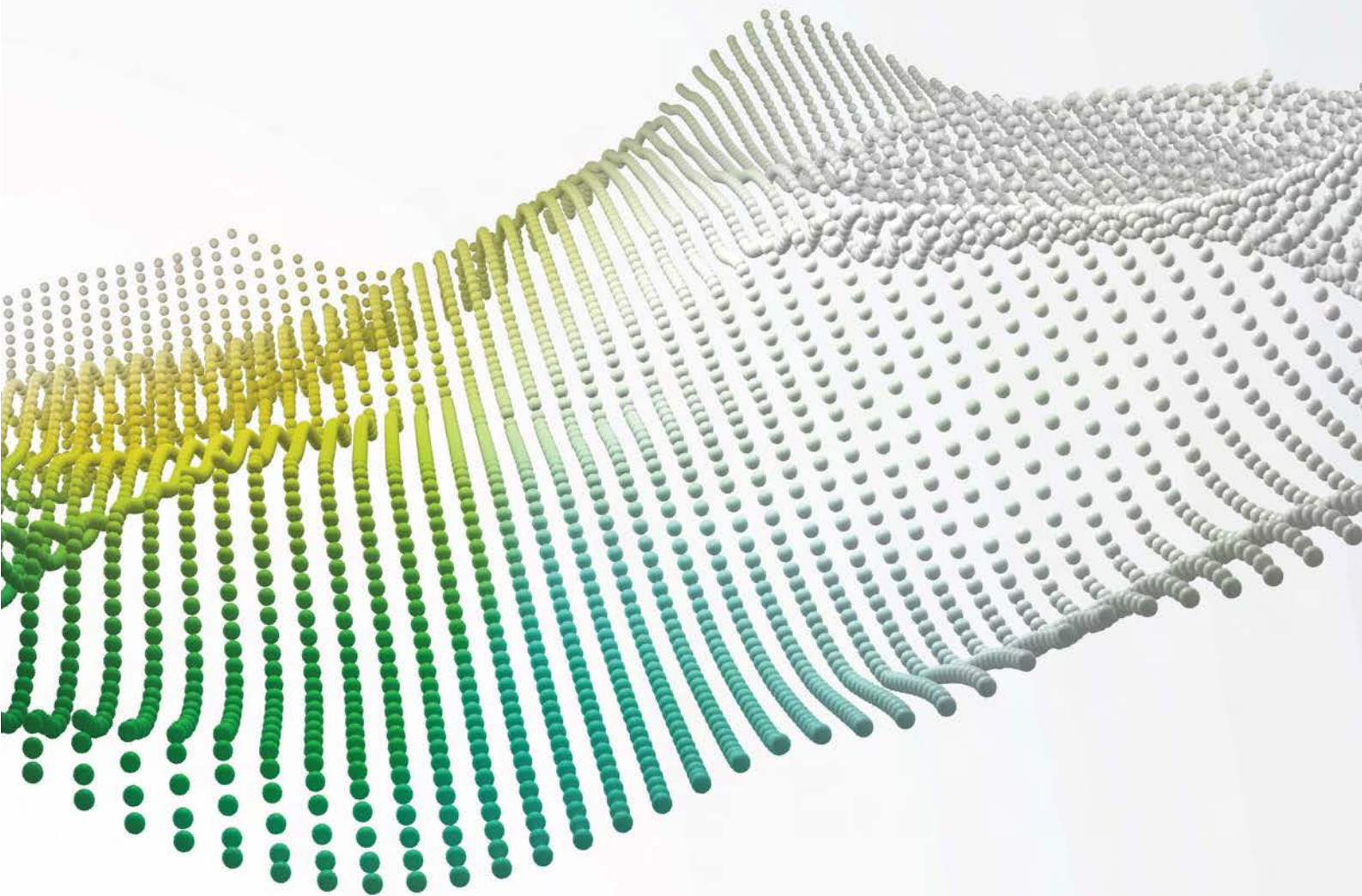
---

Presidente do Conselho Fiscal do BBI - Banif Banco de Investimento, SA

---

Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA

---



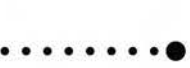
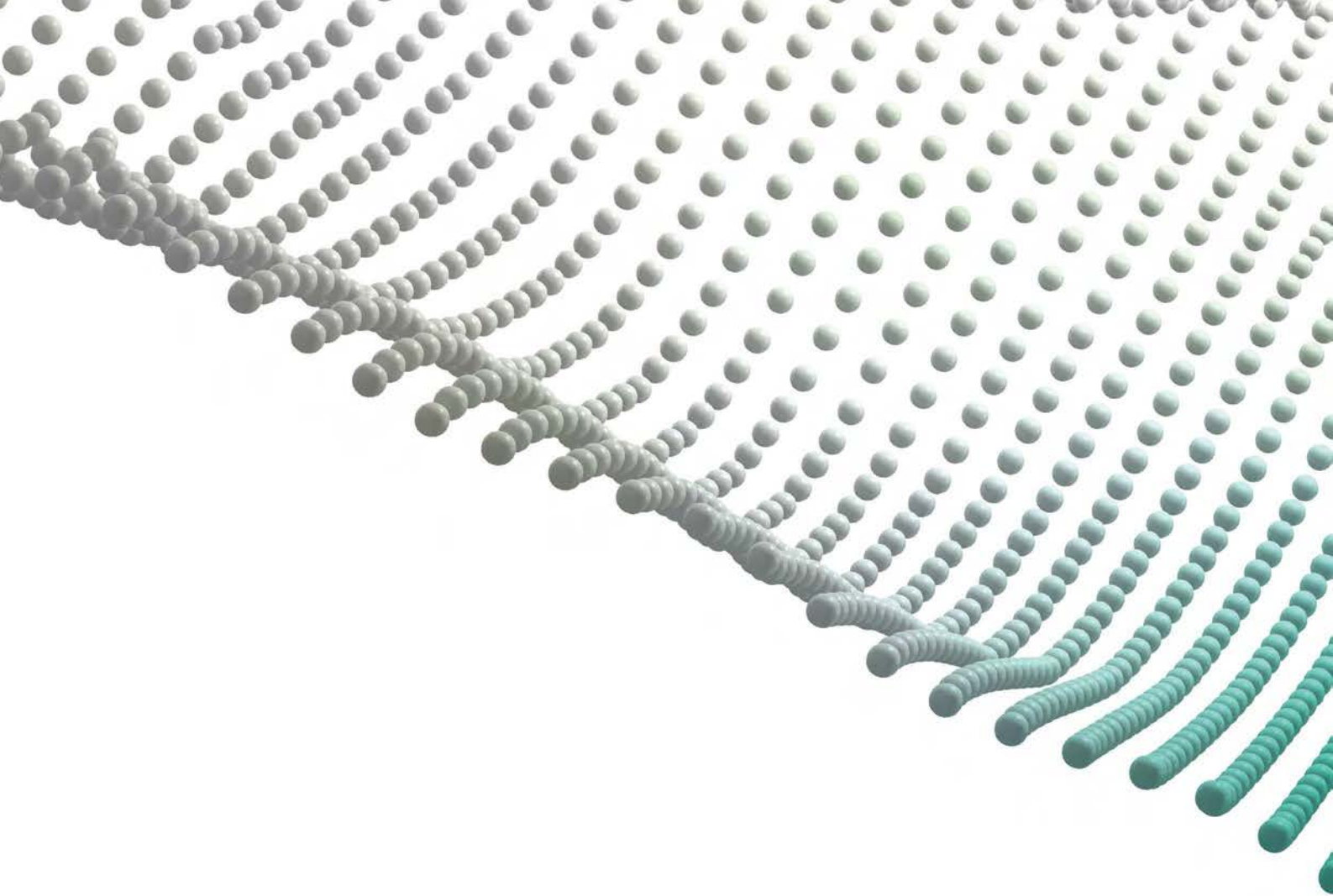
SONAE RELATO FINANCEIRO '15

DEMONSTRAÇÕES  
FINANCEIRAS



IMPROVING LIFE

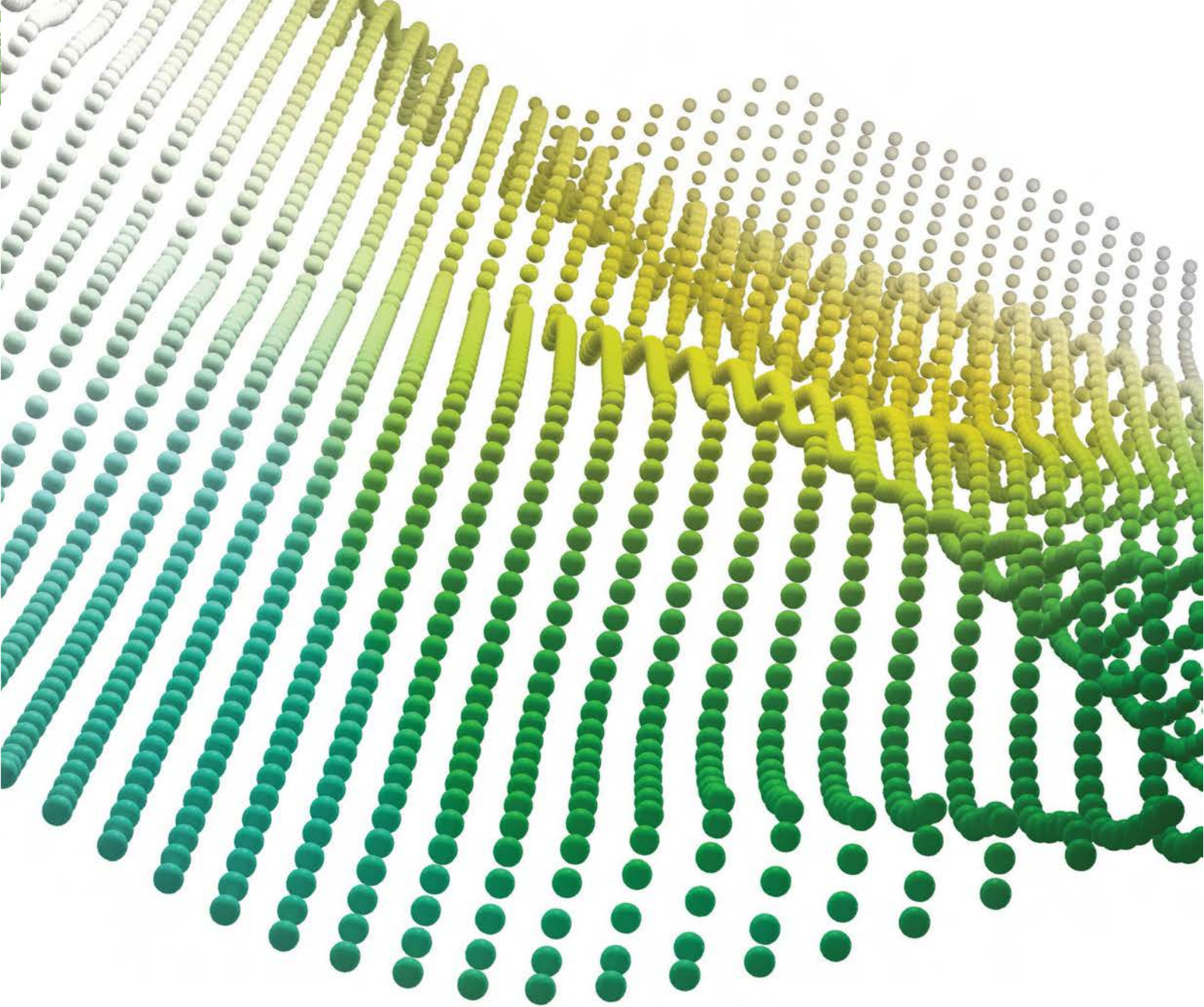




DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS  
CONSOLIDADAS



IMPROVING LIFE





# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

## DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA CONSOLIDADA A 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso Nota 4	01 jan 2014 Reexpresso Nota 4
<b>ATIVOS NÃO CORRENTES:</b>				
Ativos fixos tangíveis	10	1.543.114.788	1.801.947.881	1.827.164.403
Ativos intangíveis	11	244.450.349	230.959.888	202.854.156
Propriedades de investimento		919.609	960.206	1.001.735
Goodwill	12	624.543.913	610.590.464	610.187.858
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	6	1.214.889.100	1.202.626.712	1.144.792.015
Outros investimentos	7, 9 e 13	29.549.661	30.566.117	31.991.837
Ativos por impostos diferidos	20	63.869.618	89.951.943	123.159.864
Outros ativos não correntes	9 e 14	31.610.627	29.100.433	31.970.613
<b>Total de ativos não correntes</b>		<b>3.752.947.665</b>	<b>3.996.703.644</b>	<b>3.973.122.481</b>
<b>ATIVOS CORRENTES:</b>				
Inventários	15	634.764.894	602.976.230	588.949.862
Clientes	9 e 16	96.577.303	79.543.281	78.261.378
Outras dívidas de terceiros	9 e 17	78.506.544	63.602.768	102.461.173
Estado e outros entes públicos	18	78.953.427	59.602.785	72.028.213
Outros ativos correntes	19	86.583.787	104.049.629	71.537.318
Investimentos	9 e 13	82.430.974	61.662.961	202.484.454
Caixa e equivalentes de caixa	9 e 21	282.751.583	588.596.792	366.308.918
<b>Total de ativos correntes</b>		<b>1.340.568.512</b>	<b>1.560.034.446</b>	<b>1.482.031.316</b>
Ativos não correntes detidos para venda	22	131.044.138	-	-
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>5.224.560.315</b>	<b>5.556.738.090</b>	<b>5.455.153.797</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>				
<b>CAPITAL PRÓPRIO:</b>				
Capital social	23	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Ações próprias	23	(123.493.932)	(136.273.735)	(126.945.388)
Reservas legais	23	244.211.592	196.260.390	188.285.864
Reservas e resultados transitados	23	(637.533.495)	(531.794.080)	(517.589.162)
Resultado líquido do exercício atribuível aos acionistas da empresa-mãe		175.306.228	143.838.207	-
<b>Total do capital próprio atribuível aos acionistas da empresa-mãe</b>		<b>1.658.490.393</b>	<b>1.672.030.782</b>	<b>1.543.751.314</b>
Interesses sem controlo	24	136.303.721	160.200.533	342.976.312
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>		<b>1.794.794.114</b>	<b>1.832.231.315</b>	<b>1.886.727.626</b>
<b>PASSIVO:</b>				
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE:</b>				
Empréstimos bancários	9 e 25	566.306.612	284.308.122	241.163.840
Empréstimos obrigacionistas	9 e 25	697.562.099	612.965.560	1.113.399.900
Credores por locações financeiras	9, 25 e 26	3.231.481	4.754.587	7.980.489
Outros empréstimos	9 e 25	5.764.682	4.981.858	53.936
Outros passivos não correntes	9 e 28	36.028.880	44.060.068	51.247.881
Passivos por impostos diferidos	20	72.759.772	94.392.315	121.095.969
Provisões	33	38.810.058	36.489.900	50.659.919
<b>Total de passivos não correntes</b>		<b>1.420.463.584</b>	<b>1.081.952.410</b>	<b>1.585.601.934</b>
<b>PASSIVO CORRENTE:</b>				
Empréstimos bancários	9 e 25	258.655.767	113.873.438	65.791.907
Empréstimos obrigacionistas	9 e 25	49.962.081	826.032.837	159.962.358
Credores por locações financeiras	9, 25 e 26	3.691.782	4.720.839	4.314.843
Outros empréstimos	9 e 25	1.953.298	1.450.607	3.869.633
Fornecedores	9 e 30	1.161.697.200	1.151.006.417	1.162.317.682
Outras dívidas a terceiros	9 e 31	199.513.809	209.573.983	313.313.588
Estado e outros entes públicos	18	92.269.879	91.254.837	55.757.125
Outros passivos correntes	32	238.474.811	240.917.211	214.668.594
Provisões	33	3.083.990	3.724.196	2.828.507
<b>Total de passivos correntes</b>		<b>2.009.302.617</b>	<b>2.642.554.365</b>	<b>1.982.824.237</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>3.429.766.201</b>	<b>3.724.506.775</b>	<b>3.568.426.171</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>		<b>5.224.560.315</b>	<b>5.556.738.090</b>	<b>5.455.153.797</b>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração



DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014
Vendas	36	4.825.931.588	4.795.621.661
Prestações de serviços	36	188.311.035	178.504.839
Rendimentos ou gastos relativos a investimentos	37	(6.366.703)	8.786.829
Ganhos e perdas em investimentos registados ao justo valor através de resultados	13 e 38	22.135.189	(3.129.894)
Outros rendimentos e ganhos financeiros	38	19.337.242	10.445.566
Outros rendimentos	39	683.825.179	525.725.408
Custo das vendas	15	(3.955.037.096)	(3.781.374.723)
Varição da produção		(46.783)	(98.002)
Fornecimentos e serviços externos	40	(654.546.532)	(640.768.083)
Gastos com o pessoal	41	(665.354.195)	(651.134.468)
Amortizações e depreciações	10 e 11	(173.003.291)	(170.831.196)
Provisões e perdas por imparidade	33	(13.074.208)	(11.572.691)
Gastos e perdas financeiros	38	(73.668.281)	(87.498.526)
Outros gastos	42	(89.278.783)	(66.910.853)
Ganhos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas	6	88.531.189	64.408.422
Resultado antes de impostos		197.695.550	170.174.289
Imposto sobre o rendimento	43	(20.919.599)	(24.660.421)
Resultado líquido consolidado do exercício		176.775.951	145.513.868
Atribuível a:			
Acionistas da empresa-mãe		175.306.228	143.838.207
Interesses sem controlo	24	1.469.723	1.675.661
		176.775.951	145.513.868
Resultados por ação			
Básico	45	0,097429	0,078888
Diluído	45	0,090784	0,075445

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

## DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DO RESULTADO LÍQUIDO E DO OUTRO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014

(Montantes expressos em Euros)	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014
Resultado líquido consolidado do exercício		176.775.951	145.513.868
Items de outro rendimento integral que poderão ser subsequentemente reclassificados para a demonstração dos resultados:			
Variação nas reservas de conversão cambial		(5.082.830)	770.930
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial	6.4	(51.195.018)	6.448.699
Variação no justo valor dos ativos disponíveis para venda	7 e 13	-	1.298.489
Variação no justo valor dos derivativos de cobertura de fluxos de caixa		(1.499.185)	1.327.112
Imposto relativo às componentes do outro rendimento integral		365.245	(643.225)
Outros		109.304	(189.587)
		(57.302.484)	9.012.418
Items de outro rendimento integral que foram reclassificados para a demonstração dos resultados:			
Variação no justo valor dos ativos disponíveis para venda	7 e 13	2.247.800	-
		(55.054.684)	9.012.418
<b>Total rendimento integral consolidado do exercício</b>		<b>121.721.267</b>	<b>154.526.286</b>
Atribuível a:			
Acionistas da empresa-mãe		123.215.319	151.822.696
Interesses sem controlo		(1.494.052)	2.703.589

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014

(Montantes expressos em euros)	Notas	Capital Social	Ações Próprias	Reservas Legais	Reservas e Resultados Transitados					Total	Resultado Líquido do Exercício	Total	Interesses Sem Controlo (Nota 24)	Total do Capital Próprio
					Reservas de Conversão Cambial	Reservas de Justo Valor	Reservas de Cobertura	Prémio de Opção das Obrigações Convertíveis	Outras Reservas e Resultados Transitados					
Atribuível aos acionistas da empresa-mãe														
Saldo em 1 de janeiro de 2014		2.000.000.000	(126.945.388)	188.285.864	2.759.902	(1.773.499)	723.822	-	(818.244.626)	(816.534.401)	318.979.514	1.563.785.589	344.325.829	1.908.111.418
Efeito da reexpressão	4	-	-	-	-	-	-	-	(20.034.275)	(20.034.275)	-	(20.034.275)	(1.349.517)	(21.383.792)
Saldo em 1 de janeiro de 2014 - Reexpresso		2.000.000.000	(126.945.388)	188.285.864	2.759.902	(1.773.499)	723.822	-	(838.278.901)	(836.568.676)	318.979.514	1.543.751.314	342.976.312	1.886.727.626
Total do rendimento integral consolidado do exercício		-	-	-	615.916	649.375	643.044	-	6.076.154	7.984.489	143.838.207	151.822.696	2.703.589	154.526.285
Aplicação do resultado líquido consolidado de 2013		-	-	7.974.526	-	-	-	-	311.004.988	311.004.988	(318.979.514)	-	-	-
Transferência para reserva legal e resultados transitados		-	-	-	-	-	-	-	(65.351.598)	(65.351.598)	-	(65.351.598)	(270.007)	(65.621.605)
Dividendos distribuídos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.732.571)	(1.732.571)
Distribuição de rendimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(20.679.050)
Aquisição de ações próprias	23	-	(20.679.050)	-	-	-	-	-	-	-	-	(20.679.050)	-	(20.679.050)
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	29	-	11.350.703	-	-	-	-	-	355.396	355.396	-	11.706.099	60.527	11.766.626
Variação de percentagem em filiais	24	-	-	-	-	-	-	-	28.598.855	28.598.855	-	28.598.855	(183.537.317)	(154.938.462)
Valorização da opção de conversão de obrigações em ações	25	-	-	-	-	-	-	22.313.000	-	22.313.000	-	22.313.000	-	22.313.000
Sonae		-	-	-	-	-	-	-	(130.534)	(130.534)	-	(130.534)	-	(130.534)
Outros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2014 - Reexpresso		2.000.000.000	(136.273.735)	196.260.390	3.375.818	(1.124.124)	1.366.866	22.313.000	(557.725.640)	(531.794.080)	143.838.207	1.672.030.782	160.200.533	1.832.231.315
Saldo em 1 de janeiro de 2015		2.000.000.000	(136.273.735)	196.260.390	3.375.818	(1.124.124)	1.366.866	22.313.000	(557.725.640)	(531.794.080)	143.838.207	1.672.030.782	160.200.533	1.832.231.315
Total do rendimento integral consolidado do exercício		-	-	-	(2.240.017)	1.124.124	(1.093.916)	-	(49.881.100)	(52.090.909)	175.306.228	123.215.319	(1.494.052)	121.721.267
Aplicação do resultado líquido consolidado de 2014		-	-	47.951.202	-	-	-	-	95.887.005	95.887.005	(143.838.207)	-	-	-
Transferência para reserva legal e resultados transitados		-	-	-	-	-	-	-	(68.258.971)	(68.258.971)	-	(68.258.971)	(1.569.568)	(69.828.539)
Dividendos distribuídos		-	-	-	-	-	-	-	(72.420.965)	(72.420.965)	-	(72.420.965)	-	(72.420.965)
Distribuição de reservas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.031.352)	(1.031.352)
Distribuição de rendimentos de fundo de investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(139.401)
Aquisição de ações próprias	23	-	(139.401)	-	-	-	-	-	-	-	-	(139.401)	-	(139.401)
Entrega e atribuição de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	29	-	9.365.882	-	-	-	-	-	(5.380.063)	(5.380.063)	-	3.985.819	(4.655)	3.981.164
Cancelamento parcial do Cash Settled Equity Swap	23	-	3.553.322	-	-	-	-	-	760.722	760.722	-	4.314.044	-	4.314.044
Variação de percentagem em filiais	24	-	-	-	-	-	-	-	(4.186.728)	(4.186.728)	-	(4.186.728)	(28.557.533)	(32.744.261)
Entradas de Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.763.414	8.763.414
Outros		-	-	-	-	-	-	-	(49.506)	(49.506)	-	(49.506)	(3.066)	(52.572)
Saldo em 31 de dezembro de 2015		2.000.000.000	(123.493.932)	244.211.592	1.135.801	-	272.950	22.313.000	(661.255.246)	(637.533.495)	175.306.228	1.658.490.393	136.303.721	1.794.794.114

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS:</b>			
Recebimentos de clientes		5.013.539.109	4.980.380.801
Pagamentos a fornecedores		(4.054.184.888)	(4.034.044.307)
Pagamentos ao pessoal		(671.314.787)	(640.032.077)
Fluxos gerados pelas operações		288.039.434	306.304.417
(Pagamento)/recebimento de imposto sobre o rendimento		(33.892.523)	12.701.881
Outros recebimentos/(pagamentos) relativos à atividade operacional		(6.746.260)	37.451.125
Fluxos das atividades operacionais (1)		247.400.651	356.457.423
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	46	-	18.285.861
Ativos fixos tangíveis	10	184.933.799	14.519.345
Ativos intangíveis		186.131	285
Juros e rendimentos similares		8.815.606	6.635.049
Empréstimos concedidos		64.417.098	9.578.370
Dividendos		17.806.327	19.377.628
Outros		13.130.359	4.758.634
		289.289.320	73.155.172
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	46	(31.550.174)	-
Ativos fixos tangíveis		(172.207.335)	(137.832.733)
Ativos intangíveis		(38.568.231)	(39.323.091)
Empréstimos concedidos		(49.092.000)	(9.763.370)
Outros		(1.241.818)	(2.693.211)
		(292.659.558)	(189.612.405)
Fluxos das atividades de investimento (2)		(3.370.238)	(116.457.233)
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Empréstimos obtidos		3.740.823.091	3.165.793.536
Investimentos financeiros	46	30.174.078	1.829.278
Outros	25	-	22.313.000
		3.770.997.169	3.189.935.814
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(4.026.948.010)	(2.916.082.403)
Investimentos financeiros	46	(82.957.645)	(120.583.329)
Juros e gastos similares		(66.697.109)	(77.941.467)
Dividendos e reservas distribuídas	47	(152.941.623)	(71.564.160)
Aquisições de ações próprias	23	(139.401)	(18.208.035)
Outros		(2.299.493)	(2.156.783)
		(4.331.983.281)	(3.206.536.177)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		(560.986.112)	(16.600.363)
Varição de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		(316.955.699)	223.399.827
Efeito das diferenças de câmbio		1.175.450	997.671
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	21	588.271.612	365.869.456
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do exercício</b>	<b>21</b>	<b>270.140.463</b>	<b>588.271.612</b>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras consolidadas.

O Conselho de Administração





# SONAE, SGPS, SA

## ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS

### PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

(Montantes expressos em euros)

## 1 NOTA INTRODUTÓRIA

A SONAE, SGPS, SA (“Sonae Holding”) tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal, sendo a empresa-mãe de um universo de empresas conforme indicado nas Notas 5 a 7 como Grupo Sonae (“Sonae”). Os negócios da Sonae e as áreas de atuação encontram-se indicados na Nota 48.

## 2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação das demonstrações financeiras consolidadas anexas são as seguintes:

### 2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adotadas pela União Europeia em vigor para o exercício económico iniciado a 1 de janeiro de 2015. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee (“IFRS - IC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adotadas pela União Europeia à data de publicação de contas.

As demonstrações financeiras consolidadas anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da empresa, suas subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas, ajustados no processo de consolidação, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo histórico, exceto para determinados instrumentos financeiros e propriedades de investimento que se encontram registados pelo justo valor.

Adicionalmente, para efeitos de relato financeiro, a mensuração a justo valor é categorizada em Nível 1, 2 e 3, de acordo com o grau em que os pressupostos utilizados são observáveis e a sua significância ao nível da valorização a justo valor utilizada na mensuração de ativos/passivos ou na divulgação dos mesmos.

Nível 1 – Justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo para idênticos ativos/passivos

Nível 2 – o justo valor é determinado com base em outros dados que não sejam os preços de mercado identificados no Nível 1, mas que possam ser observáveis no mercado; e

Nível 3 – O justo valor é determinado com base em modelos de avaliação cujos principais pressupostos não são observáveis no mercado.

Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras consolidadas anexas:

Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras, foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia as seguintes normas contabilísticas, interpretações, emendas e revisões algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2015:

Com aplicação obrigatória no exercício de 2015:	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IFRIC 21 – (Pagamentos ao Estado)	01 jul 2014
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2011-2013)	01 jan 2015

Estas normas foram aplicadas pela primeira vez pelo Grupo em 2015, no entanto os impactos não foram significativos nas demonstrações financeiras anexas.

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia e têm aplicação obrigatória em exercícios económicos futuros:

Com aplicação obrigatória após o exercício de 2015:	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
IAS 19 (alteração) – (Benefícios dos empregados)	01 fev 2015
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2010-2012)	01 fev 2015
Melhoramentos das normas internacionais de relato financeiro (ciclo 2012-2014)	01 jan 2016
IFRS 11 (alteração) – Acordos conjuntos – Contabilização de aquisições de interesses em acordos conjuntos	01 jan 2016
IAS 1 (alteração) – Apresentação de demonstrações financeiras	01 jan 2016
IAS 16 e IAS 38 (alterações) - (Clarificação dos métodos aceites de depreciação e amortização)	01 jan 2016
IAS 16 (alteração) – Ativos fixos tangíveis e IAS 41 (alteração) – Agricultura – Plantas de produção	01 jan 2016
IAS 27 (alteração) – Aplicação do método de equivalência patrimonial nas demonstrações financeiras separadas	01 jan 2016

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória. Não são estimados impactos significativos nas demonstrações financeiras decorrentes da adoção das mesmas.

As seguintes normas, interpretações, emendas e revisões não foram, até á data de aprovação destas demonstrações financeiras, aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia:

	Data de Eficácia (exercícios iniciados em ou após)
Com aplicação obrigatória após o exercício de 2015:	
IFRS 9 - (Instrumentos financeiros – classificação e mensuração)	01 jan 2018
IFRS 14 – (Ativos e passivos regulatórios)	01 jan 2016
IFRS 15 – (Receitas de contratos com clientes)	01 jan 2018
IFRS 16 – Locações (princípios de reconhecimento e mensuração)	01 jan 2019
IFRS 10, IFRS12 e IAS 28 (alteração) – (Clarificação de diversos aspetos relacionados com a aplicação da exceção de consolidação por parte de entidades de investimento)	A definir
IFRS 10 e IAS 28 (alteração) – (Eliminam o conflito existente entre as referidas normas, relacionado com a venda ou com a contribuição de ativos entre o investidor e a associada ou entre o investidor e o empreendimento conjunto)	A definir

O Grupo não procedeu à aplicação antecipada de qualquer destas normas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 em virtude da sua aplicação não ser obrigatória, encontrando-se em processo de análise dos efeitos previstos das referidas normas que, com exceção do IFRS 9, IFRS 15 e IFRS 16 não se espera virem a ter impactos significativos.

## 2.2 Princípios de consolidação

São os seguintes os métodos de consolidação adotados pela Sonae:

### a) Investimentos financeiros em empresas da Sonae


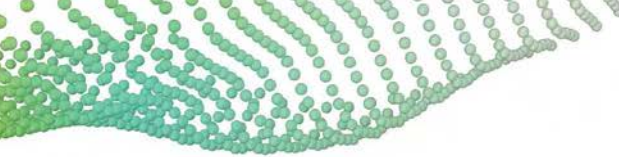
As participações financeiras em empresas nas quais a Sonae detenha, direta ou indiretamente, controlo foram incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas pelo método de consolidação integral.

A Sonae detém controlo das participadas nas situações em que cumulativamente preenche as seguintes condições: i) tem poder sobre a participada; ii) está exposta a, ou tem direito sobre, resultados variáveis por via do seu relacionamento com a participada; e iii) tem capacidade de utilizar o seu poder sobre a participada para afetar o montante dos seus resultados.

O controlo é reavaliado pela Sonae sempre que se verifiquem factos e circunstâncias que indiquem a ocorrência de alterações em uma ou mais das condições de controlo referidas acima.







De acordo com o método da equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas pelo seu custo de aquisição, ajustado pelo valor correspondente à participação da Sonae no rendimento integral (incluindo o resultado líquido do exercício) dos empreendimentos conjuntos e das associadas, por contrapartida de outro rendimento integral do Grupo ou de ganhos ou perdas do exercício conforme aplicável, e pelos dividendos recebidos.

As diferenças entre o preço de aquisição e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dos empreendimentos conjuntos e das associadas na data de aquisição, se positivas são reconhecidas como Goodwill e mantidas no valor de investimento financeiro em empresas controladas conjuntamente e associadas (Nota 2.2.c)). Se essas diferenças forem negativas são registadas como rendimento do exercício na rubrica “Rendimentos ou perdas relativos a empreendimentos conjuntos e associadas”, após reconfirmação do justo valor atribuído.

É feita uma avaliação dos investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos quando existem indícios de que o ativo possa estar em imparidade, sendo registadas como gastos as perdas por imparidade que se demonstrem existir. Quando as perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores deixam de existir são objeto de reversão.

Quando a proporção da Sonae nos prejuízos acumulados da associada e empreendimentos conjuntos excede o valor pelo qual o investimento se encontra registado, o investimento é reportado por valor nulo, exceto quando a Sonae tenha assumido compromissos para com a participada.

Os ganhos não realizados em transações, que não relativos a atividades empresariais, com empreendimentos conjuntos e associadas são eliminados proporcionalmente ao interesse da Sonae nas referidas entidades por contrapartida do investimento nessa mesma entidade. As perdas não realizadas são similarmente eliminadas, mas somente até ao ponto em que a perda não evidencie que o ativo transferido esteja em situação de imparidade.

Quando os ganhos ou perdas não realizadas correspondem a transações relativas a atividades empresariais, e tendo em consideração a inconsistência atualmente existente entre os requisitos do IFRS 10 e do IAS 28, a Sonae, tomando em consideração o definido na alteração ao IFRS 10 e IAS 28 procede ao reconhecimento integral do ganho/perda nas situações em que há perda de controlo da referida atividade empresarial em resultado de uma transação com um empreendimento conjunto.

Os investimentos financeiros em empreendimentos conjuntos e associadas encontram-se detalhados na Nota 6.

### **c) Goodwill**

As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em empresas da Sonae, empresas controladas conjuntamente e associadas acrescido do valor dos interesses sem controlo (no caso de filiais), do justo valor de eventuais interesses detidos previamente à data da concentração e o justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis dessas empresas à data da concentração de atividades empresariais, quando positivas são registadas na rubrica “Goodwill” (Nota 12) ou mantidas na rubrica “Investimentos em empresas controladas conjuntamente e associadas” (Nota 6). As diferenças entre o preço de aquisição dos investimentos em filiais sediadas no estrangeiro cuja moeda funcional não é o Euro, o valor dos interesses sem controlo (no caso de filiais) e o justo valor dos ativos e passivos identificáveis dessas filiais à data da sua aquisição, encontram-se registadas na moeda funcional dessas filiais, sendo convertidas para a moeda funcional e de reporte da Sonae (Euro) à taxa de câmbio em vigor na data da

demonstração da posição financeira. As diferenças cambiais geradas nessa conversão são registadas na rubrica “Reservas de conversão”.

O valor dos pagamentos contingentes futuros, que existam, é reconhecido como passivo no momento da concentração empresarial de acordo com o seu justo valor, sendo que qualquer alteração ao valor reconhecido inicialmente é registada em contrapartida do valor de Goodwill, mas apenas se ocorrer dentro do período de remensuração (12 meses após a data de aquisição) e se estiver relacionada com eventos anteriores à data de aquisição, caso contrário deverá ser registada por contrapartida de resultados.

Transações de compra de interesses em entidades já controladas e transações de venda de interesses em entidades sem que tal resulte em perda de controlo são tratadas como transações entre detentores de capital afetando apenas as rubricas de capital próprio sem que exista impacto em Goodwill ou em resultados.

No momento em que uma transação de venda gerar uma perda de controlo, deverão ser desreconhecidos os ativos e passivos da entidade, e qualquer interesse retido na entidade alienada deverá ser remensurado ao justo valor, e a eventual perda ou ganho apurada com a alienação é registada em resultados.

O valor do Goodwill não é amortizado, sendo testado anualmente ou sempre que existam indícios de imparidade, para verificar se existem perdas por imparidade a ser reconhecidas. A quantia recuperável é determinada com base nos planos de negócio utilizados pela gestão da Sonae ou por relatórios de avaliação elaborados por entidades independentes, nomeadamente no que respeita a operações imobiliárias e respetivos ativos. As perdas por imparidade do Goodwill constatadas no exercício são registadas na demonstração dos resultados do exercício na rubrica “Provisões e perdas por imparidade”.

As perdas por imparidade relativas ao Goodwill não podem ser revertidas.

O Goodwill, se negativo, é reconhecido como rendimento na data de aquisição, após reconfirmação do justo valor dos ativos, passivos e passivos contingentes identificáveis.

### **d) Conversão de demonstrações financeiras de entidades estrangeiras**

Os ativos e passivos das demonstrações financeiras de entidades estrangeiras são convertidos para euros utilizando as taxas de câmbio à data da demonstração da posição financeira e os rendimentos e gastos bem como os fluxos de caixa são convertidos para euros utilizando a taxa de câmbio média verificada no exercício. A diferença cambial resultante, gerada após 1 de Janeiro de 2004, é registada no capital próprio na rubrica de “Reserva de Conversão” incluída na rubrica “Outras Reservas e Resultados Transitados”. As diferenças cambiais geradas até 1 de Janeiro de 2004 (data de transição para IFRS) foram anuladas por contrapartida de “Resultados Transitados”.

O Goodwill e os ajustamentos de justo valor resultantes da aquisição de entidades estrangeiras são tratados como ativos e passivos dessa entidade e transpostos para euros de acordo com a taxa de câmbio em vigor no final do exercício.

Sempre que uma entidade estrangeira é alienada (total ou parcialmente), a quota-parte correspondente da diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração dos resultados como um ganho ou perda na alienação, no caso de existir perda de controlo, ou transferida para interesses sem controlo, no caso de não haver perda de controlo.



As cotações utilizadas na conversão para euros das contas das filiais, empresas controladas conjuntamente e empresas associadas estrangeiras foram as seguintes:

	31 dez 2015		31 dez 2014	
	Final do exercício	Média do exercício	Final do exercício	Média do exercício
Dólar Americano	0,91853	0,90177	0,82366	0,75375
Franco Suíço	0,92293	0,93717	0,83167	0,82331
Libra Inglesa	1,36249	1,37800	1,28386	1,24073
Real Brasileiro	0,23193	0,27451	0,31049	0,32063
Dólar Australiano	0,67128	0,67815	0,67435	0,67961
Peso Chileno	0,00130	0,00138	0,00136	0,00132
Peso Mexicano	0,05287	0,05693	0,05597	0,05665
Dolar de Singapura	0,64863	0,65611	0,62274	0,59477
Lira Turca	0,31481	0,33228	0,35311	0,34430
Zloty Polaco	0,23453	0,23915	0,23402	0,23895

## 2.3 Ativos fixos tangíveis

Os ativos fixos tangíveis adquiridos até 1 de Janeiro de 2004 (data de transição para IFRS), encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, ou custo de aquisição reavaliado de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal até àquela data, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas.

Os ativos fixos tangíveis adquiridos após aquela data encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas.

As amortizações são calculadas pelo método das quotas constantes em conformidade com o período de vida útil estimado para cada Grupo de bens, a partir da data em que os bens se encontram disponíveis para uso e nas condições necessárias para operar de acordo com o pretendido pela gestão, e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

As perdas por imparidade detetadas no valor de realização dos ativos fixos tangíveis, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica "Provisões e perdas de imparidade" da demonstração consolidada dos resultados.

As taxas de amortização utilizadas correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

	Anos
Edifícios e outras construções	10 a 50
Equipamento básico	10 a 20
Equipamento de transporte	4 a 5
Ferramentas e utensílios	4 a 8
Equipamento administrativo	3 a 10
Outros ativos fixos tangíveis	4 a 8

As despesas com reparação e manutenção dos ativos fixos tangíveis são consideradas como gastos no exercício em que ocorrem.

Os ativos fixos tangíveis em curso, os quais representam ativos fixos ainda em fase de construção/promoção, encontram-se registados ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade. Estes ativos fixos são amortizados a partir do momento em que os ativos subjacentes estejam concluídos ou disponíveis para uso.

As mais ou menos-valias resultantes da venda ou abate do ativo fixo tangível são determinadas como a diferença entre o preço de venda e o valor líquido contabilístico na data de alienação/abate, sendo registadas na demonstração dos resultados como “Outros rendimentos” ou “Outros gastos”.

## 2.4 Propriedades de investimento

As propriedades de investimentos do Grupo são detidas maioritariamente pela Sonae Sierra e suas participadas as quais são relevadas pelo método da equivalência patrimonial (Nota 6).

As propriedades de investimento compreendem, essencialmente, edifícios e outras construções detidos para auferir rendimento ou valorização do capital ou ambos e não para uso na produção ou fornecimento de bens, serviços ou para fins administrativos ou para venda no decurso da atividade corrente dos negócios

As propriedades de investimento são registadas pelo seu justo valor determinado por avaliação efetuada por uma entidade especializada independente. As variações no justo valor das propriedades de investimento são reconhecidas diretamente na demonstração dos resultados do exercício.


Os ativos que se qualificam como propriedades de investimento só passam a ser reconhecidos como tal após o início da sua utilização ou, no caso das propriedades de investimento em desenvolvimento, quando a sua promoção passa a ser considerada irreversível. Até ao momento em que o ativo se qualifica como propriedade de investimento, o mesmo ativo é registado pelo seu custo de aquisição ou produção, como se de um ativo fixo tangível se tratasse (Nota 2.3). A partir desse momento, esses ativos passam a ser contabilizados com base no correspondente justo valor. A diferença entre o justo valor e o custo (de aquisição ou produção) a essa data é registada diretamente na demonstração dos resultados.

Os gastos incorridos com propriedades de investimento em utilização, nomeadamente manutenções, reparações, seguros e impostos sobre propriedades (imposto municipal sobre imóveis), são reconhecidos na demonstração dos resultados do exercício a que se referem. As beneficiações, relativamente às quais se estima que gerem benefícios económicos adicionais futuros, são capitalizadas.

## 2.5 Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição ou produção, deduzido das amortizações e das perdas por imparidade acumuladas. Os ativos intangíveis só são reconhecidos se for provável que deles advenham benefícios económicos futuros para a Sonae, sejam controláveis pela Sonae e se possa medir razoavelmente o seu valor.

As despesas de investigação incorridas com novos conhecimentos técnicos são reconhecidas na demonstração dos resultados quando incorridas.



As despesas de desenvolvimento, para as quais a Sonae demonstre capacidade para completar o seu desenvolvimento e iniciar a sua comercialização e/ou uso e para as quais seja provável que o ativo criado venha a gerar benefícios económicos futuros, são capitalizadas. As despesas de desenvolvimento que não cumpram estes critérios são registadas como gasto do exercício em que são incorridas.

Os gastos internos associados à manutenção e ao desenvolvimento de software são registados como gastos na demonstração dos resultados quando incorridos, exceto na situação em que estes gastos estejam diretamente associados a projetos para os quais seja provável a geração de benefícios económicos futuros para a Sonae. Nestas situações estes gastos são inicialmente registados como gastos sendo capitalizados como ativos intangíveis através da rubrica de “Trabalhos para a Própria Empresa” (Nota 39).

Os encargos incorridos com a aquisição de carteira de clientes (valor atribuído no âmbito da alocação do preço de compra em concentrações de atividades empresariais) são registados como ativos intangíveis e amortizados pelo método das quotas constantes, durante o período médio estimado de retenção dos clientes que a compõem.

As marcas e patentes com vida útil definida são registadas ao seu custo de aquisição e são amortizados a taxas constantes durante o seu período de vida útil estimado. Nos casos de marcas e patentes sem vida útil definida não são calculadas amortizações, sendo o seu valor objeto de testes de imparidade numa base anual, ou sempre que existam indícios de imparidade.

As amortizações são calculadas, a partir da data em que os ativos se encontram disponíveis para uso, pelo método das quotas constantes, em conformidade com o período de vida útil estimado, o qual corresponde a um período compreendido entre 3 a 7 anos e registadas por contrapartida da rubrica "Amortizações e depreciações" da demonstração consolidada dos resultados.

## 2.6 Locações

Os contratos de locação são classificados como (i) locações financeiras se através deles forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse, e como (ii) locações operacionais se através deles não forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse do ativo sob locação.

A análise de transferência de riscos e benefícios inerentes à posse do ativo toma em consideração diversos fatores, nomeadamente, se a posse está ou não contratualmente condicionada a assumir a propriedade do bem, o valor de pagamentos mínimos a efetuar ao abrigo do contrato, a natureza do ativo sob locação e a duração do contrato tendo em consideração a possibilidade de renovação nas situações em que tal renovação é considerada provável.

A classificação das locações em financeiras ou operacionais é feita em função da substância e não da forma do contrato.

### a) Locações em que a Sonae age como locatário

Os ativos fixos tangíveis adquiridos mediante contratos classificados como locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, são contabilizados pelo método financeiro, reconhecendo o ativo fixo, as amortizações acumuladas correspondentes e as dívidas pendentes de liquidação de acordo com o plano financeiro contratual ao justo valor ou se inferior ao valor presente dos pagamentos mínimos a efetuar até ao final do contrato. Adicionalmente, os juros incluídos no valor das rendas e as amortizações dos ativos

fixos tangíveis são reconhecidos como gastos na demonstração dos resultados do exercício a que respeitam.

Nas locações consideradas como operacionais, as rendas devidas são reconhecidas como gasto na demonstração dos resultados numa base linear durante o período do contrato de locação.

Eventuais incentivos à locação, recebidos, são registados como passivo e reconhecidos linearmente ao longo do período do contrato. De igual forma valores a compensar com rendas futuras são reconhecidos como ativo e revertidos ao longo do período de locação.

## **b) Locações em que a Sonae age como locador**

As locações em que a Sonae age como locador ao abrigo de contratos de locação operacional, o valor dos bens afetos são mantidos na demonstração da posição financeira Sonae e os proveitos são reconhecidos de forma linear durante o período de contrato de locação.

## **c) Tratamento contabilístico de operações de Sale and Leaseback**

O tratamento contabilístico das Operações de Sale and Leaseback depende da substância da transação por aplicação dos princípios explicitados anteriormente sobre contratos de locação. No caso de venda de ativos seguidos da celebração de contratos de locação operacional, é reconhecido o proveito associado ao justo valor do ativo alienado deduzido do valor contabilístico do ativo locado. Nas situações em que os ativos são vendidos por um montante superior ao seu justo valor ou quando o Grupo recebe um preço superior como compensação por despesas a incorrer que tradicionalmente são da responsabilidade do proprietário, tais montantes são diferidos pelo período de locação.


## **2.7 Ativos não correntes detidos para venda**

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) são classificados como detidos para venda se é expectável que o seu valor contabilístico venha a ser recuperado através da venda e não através do seu uso continuado. Esta condição só se considera cumprida no momento em que a venda seja altamente provável e o ativo (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com este relacionado) esteja disponível para venda imediata nas condições atuais. Adicionalmente, devem estar em curso ações que permitam concluir ser expectável que a venda se venha a realizar no prazo de 12 meses após a data de classificação nesta rubrica. Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) classificados como detidos para venda são mensurados ao menor do seu valor contabilístico ou justo valor deduzido de gastos de alienação, não sendo amortizados a partir do momento da sua classificação como disponíveis para venda.

## **2.8 Subsídios governamentais ou de outras entidades públicas**

Os subsídios governamentais são reconhecidos de acordo com o seu justo valor quando existe uma garantia razoável que irão ser recebidos e que a Sonae irá cumprir com as condições exigidas para a sua concessão.

Os subsídios à exploração, nomeadamente para formação de colaboradores, são reconhecidos na demonstração dos resultados de acordo com os gastos incorridos.



Os subsídios ao investimento, relacionados com a aquisição de ativos fixos, são incluídos na rubrica “Outros passivos não correntes” e são creditados na demonstração dos resultados, em quotas constantes, durante o período estimado de vida útil dos ativos adquiridos.

## 2.9 Imparidade dos ativos não correntes, exceto Goodwill

São efetuados testes de imparidade sempre que seja identificado um evento ou alteração nas circunstâncias que indiquem que o montante pelo qual o ativo se encontra registado possa não ser recuperado.

Sempre que o montante pelo qual o ativo se encontra registado é superior à sua quantia recuperável, é reconhecida uma perda por imparidade, registada na demonstração consolidada dos resultados na rubrica Provisões e perdas por imparidade.

A quantia recuperável é a mais alta do preço de venda líquido e do valor de uso. O preço de venda líquido é o montante que se obteria com a alienação do ativo, numa transação entre entidades independentes e conhecedoras, deduzido dos gastos diretamente atribuíveis à alienação. O valor de uso é o valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados que são esperados que surjam do uso continuado do ativo e da sua alienação no final da sua vida útil. A quantia recuperável é estimada para cada ativo, individualmente ou, no caso de não ser possível, para a unidade geradora de fluxos de caixa à qual o ativo pertence.

Nas situações em que a utilização do ativo irá ser espetavelmente descontinuada (lojas em remodelação ou em encerramento) o Grupo procede a uma atualização dos períodos de amortização após considerar o impacto de tal descontinuação de utilização em termos de análise de imparidade, nomeadamente sobre o valor líquido contabilístico dos ativos a abater.

A reversão de perdas por imparidade reconhecidas em exercícios anteriores é registada quando se conclui que as perdas por imparidade reconhecidas já não existem ou diminuíram. Esta análise é efetuada sempre que existam indícios que a perda por imparidade anteriormente reconhecida tenha revertido. A reversão das perdas por imparidade é reconhecida na demonstração dos resultados como “Outros rendimentos”. Contudo, a reversão da perda por imparidade é efetuada até ao limite da quantia que estaria reconhecida (líquida de amortização ou depreciação) caso a perda por imparidade não se tivesse registado em exercícios anteriores.

## 2.10 Encargos financeiros com empréstimos obtidos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos obtidos são geralmente reconhecidos como custo de acordo com o princípio da especialização dos exercícios.

Os encargos financeiros de empréstimos obtidos diretamente relacionados com a aquisição, construção ou produção de ativos fixos, ou projetos imobiliários classificados em inventários, são capitalizados, fazendo parte do custo do ativo. A capitalização destes encargos começa após o início da preparação das atividades de construção ou desenvolvimento do ativo e é interrompida quando aqueles ativos estão disponíveis para utilização ou no final de produção ou construção do ativo ou quando o projeto em causa se encontra suspenso. Quaisquer rendimentos financeiros gerados por empréstimos obtidos, diretamente relacionados com um investimento específico, são deduzidos aos encargos financeiros elegíveis para capitalização.



## 2.11 Inventários

As mercadorias encontram-se registadas ao custo de aquisição deduzido do valor dos descontos de quantidade respetivos, concedidos ou a conceder pelos fornecedores ou ao valor realizável líquido, dos dois o mais baixo, utilizando como método de custeio o custo médio.

As diferenças entre o custo e o respetivo valor de realização dos inventários, no caso de este ser inferior ao custo, são registadas como custos em “Custo das vendas”, bem como as reversões de imparidade.

## 2.12 Provisões

As provisões são reconhecidas, quando e somente quando, a Sonae tem uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de um evento passado, seja provável que para a resolução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são revistas na data de cada demonstração da posição financeira e são ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa a essa data.

As provisões para custos de reestruturação são reconhecidas pela Sonae sempre que exista um plano formal e detalhado de reestruturação e que o mesmo tenha sido comunicado às partes envolvidas.

## 2.13 Instrumentos financeiros

A Sonae classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira consolidada conforme identificado na Nota 9.

### a) Investimentos


Os investimentos classificam-se como segue:

- Investimentos detidos até ao vencimento
- Investimentos mensurados ao justo valor através de resultados
- Investimentos disponíveis para venda

Os investimentos detidos até ao vencimento são classificados como Investimentos não correntes, exceto se o seu vencimento for inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, sendo registados nesta rubrica os investimentos com maturidade definida para os quais a Sonae tem intenção e capacidade de os manter até essa data.

Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados incluem os investimentos detidos para negociação que a Sonae adquire tendo em vista a sua alienação num curto período de tempo, sendo classificados na demonstração da posição financeira consolidada como Investimentos correntes.

A Sonae classifica como investimentos disponíveis para venda os que não são enquadráveis como investimentos mensurados ao justo valor através de resultados nem como investimentos detidos até à maturidade. Estes ativos são classificados como ativos não correntes, exceto se houver intenção de os alienar num período inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira.



Todas as compras e vendas destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente registados pelo seu valor de aquisição, que é, usualmente, o justo valor do preço pago, incluindo despesas de transação, excetuando os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados, em que os investimentos são inicialmente reconhecidos ao justo valor e os custos de transação são reconhecidos na demonstração dos resultados.

Após o reconhecimento inicial, os investimentos mensurados a justo valor através de resultados e os investimentos disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data da demonstração da posição financeira, sem qualquer dedução relativa a custos de transação que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos disponíveis para venda que não sejam cotados e para os quais não seja possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, são mantidos ao custo de aquisição deduzido de eventuais perdas por imparidade.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de “Reservas de justo valor” até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou até que o justo valor do investimento se situe abaixo do seu custo de aquisição e que tal corresponda a uma perda por imparidade, momento em que o ganho ou perda acumulada é registado(a) na demonstração dos resultados. Um declínio significativo ou prolongado no justo valor de um investimento num instrumento de capital próprio abaixo do seu custo também constitui prova objetiva de imparidade.

No caso de investimentos em partes de capital classificados como disponíveis para venda considera-se que um investimento se encontra em imparidade quando ocorre um declínio significativo ou prolongado do seu justo valor abaixo do seu custo de aquisição.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos mensurados ao justo valor através de resultados são registados(as) na rubrica de “Ganhos e perdas em investimentos registado ao justo valor através de resultados” da demonstração consolidada dos resultados.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado através da taxa de juro efetiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos.

## **b) Empréstimos concedidos e contas a receber**

Os empréstimos e contas a receber não correntes são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas por imparidade.

Os rendimentos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.

Estes investimentos financeiros surgem quando a Sonae fornece dinheiro, bens ou serviços diretamente a um devedor sem intenção de negociar a dívida.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como ativos correntes, exceto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, os quais se classificam como não correntes. Estes ativos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na Nota 9.

## c) Clientes e outras dívidas de terceiros

As dívidas de "Clientes" e as "Outras dívidas de terceiros" são registadas pelo seu valor nominal e apresentadas na demonstração da posição financeira consolidada deduzidas de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica "Perdas por imparidade em contas a receber". Estas rubricas quando correntes não incluem juros por não se considerar material o impacto do desconto.

As perdas por imparidade são registadas na sequência de eventos ocorridos que indiquem, objetivamente e de forma quantificável, que a totalidade ou parte do saldo em dívida não será recebido. Para tal, cada empresa da Sonae tem em consideração informação de mercado que demonstre que:

- a contraparte apresenta dificuldades financeiras significativas;
- se verifiquem atrasos significativos nos pagamentos por parte da contraparte;
- se torna provável que o devedor vá entrar em liquidação ou reestruturação financeira.

Para determinadas categorias de ativos financeiros para as quais não é possível determinar a imparidade em termos individuais, esta é calculada em termos coletivos. Evidência objetiva de imparidade para um portfólio de contas a receber pode incluir a experiência passada em termos de cobranças, aumento do número de atrasos nos recebimentos, assim como alterações nas condições económicas nacionais ou locais que estejam correlacionadas com a capacidade de cobrança.

As perdas por imparidade reconhecidas correspondem à diferença entre o montante escriturado do saldo a receber e respetivo valor atual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efetiva inicial que, nos casos em que se perspetive um recebimento num prazo inferior a um ano, é considerada nula por se considerar imaterial o efeito do desconto.

## d) Classificação de capital próprio ou passivo

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

Os instrumentos de capital próprio evidenciam um interesse residual nos ativos da Sonae após dedução dos passivos e são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

## e) Empréstimos obtidos

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos. Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados na rubrica "Rendimentos e ganhos financeiros" e "Gastos e perdas financeiros" da demonstração consolidada dos resultados de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, conforme política definida na Nota 2.10. A parcela do juro efetivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é deduzida ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

Os financiamentos sobre a forma de papel comercial são classificados como não corrente, quando têm garantias de colocação por um período superior a um ano e é intenção do Grupo manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a um ano.



#### f) Empréstimos convertíveis em ações

Nas situações em que a Sonae emite instrumentos compostos, nomeadamente obrigações convertíveis, as componentes de passivo financeiro e de capital próprio são reconhecidas nas demonstrações financeiras separadamente de acordo com a substância dos termos contratuais e as definições de instrumento de passivo e de instrumento de capital próprio. A opção de conversão que será liquidada através da extinção do passivo pela entrega de um número fixo de ações da Empresa é considerada um instrumento de capital próprio.

Na data de emissão, o justo valor da componente de passivo é estimado utilizando para o efeito a taxa de juro de mercado para um instrumento de dívida similar mas não convertível. Este montante é reconhecido como um passivo a custo amortizado utilizando a taxa de juro efetiva até ao momento da sua conversão em ações ou na data de maturidade do empréstimo caso não seja convertido.

A opção de conversão é classificada como Capital Próprio e o seu valor é estimado por dedução ao valor do instrumento como um todo do montante alocado à componente de passivo, sendo este montante reconhecido diretamente em capital próprio. Este montante ficará em Capital Próprio até ao final do contrato sendo transferido para a rubrica de resultados transitados na situação em que o instrumento atinja a maturidade sem que seja exercida a opção de conversão.

Os custos de transação são alocados proporcionalmente à componente de passivo e de capital próprio, sendo tratados consistentemente com essa classificação.

#### g) Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As dívidas a fornecedores e outras dívidas a terceiros são registadas pelo seu valor nominal, dado que não vencem juros e o efeito do desconto é considerado imaterial.

#### h) Confirming

Algumas subsidiárias da área de retalho mantêm protocolos de colaboração com entidades financeiras com o objetivo de permitir aos seus fornecedores o acesso a uma ferramenta vantajosa de gestão do seu fundo de maneio, mediante a confirmação pelas referidas subsidiárias da validade dos créditos que os fornecedores detêm sobre esta.

No âmbito destes protocolos, alguns fornecedores celebraram livremente acordos com essas instituições financeiras que lhes permitem a antecipação do recebimento dos créditos abrangidos imediatamente após confirmação à instituição financeira por parte daquelas subsidiárias da sua validade.

As referidas subsidiárias consideram que a substância económica dos referidos passivos financeiros não se altera pelo que mantêm a classificação contabilística dos referidos créditos na rubrica de “Fornecedores” até à data do seu vencimento normal nos termos do contrato de fornecimento celebrado entre a empresa e o fornecedor sempre que (i) o prazo de vencimento corresponda a um prazo praticado pela indústria em que a empresa se insere, verificando-se tal facto por não existirem alterações dos prazos de pagamento para prazos fora do intervalo que normalmente é aplicável a outros fornecedores que não tenham aderido ao referido programa, e (ii) a empresa não suporte encargos líquidos com a operação de antecipação de pagamento face à alternativa de pagamento no vencimento normal. Em algumas situações as referidas subsidiárias recebem da instituição financeira comissão por angariação de crédito.

Na data de vencimento das referidas faturas, o valor é pago pelas subsidiárias à instituição financeira independentemente desta ter ou não antecipado aqueles valores aos fornecedores.

### i) Instrumentos derivados

A Sonae utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos e/ou otimizar os custos de "funding".

Os instrumentos derivados utilizados pela Sonae definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro de empréstimos obtidos e de taxa de câmbio. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro e taxa de câmbio são as mais coincidentes possíveis às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficiências, eventualmente existentes, são registadas nas rubricas de "Rendimentos e ganhos financeiros" e "Gastos e perdas financeiros" da demonstração consolidada dos resultados.


Os critérios utilizados pela Sonae para classificar os instrumentos derivados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa são os seguintes:

- Espera-se que a cobertura seja altamente eficaz ao conseguir a compensação de alterações nos fluxos de caixa atribuíveis ao risco coberto;
- A eficácia da cobertura pode ser fiavelmente mensurada;
- Existe adequada documentação sobre a transação a ser coberta no início da cobertura;
- A transação objeto de cobertura é altamente provável.

Os instrumentos financeiros de cobertura de taxa de juro e de taxa de câmbio são inicialmente registados pelo seu custo, se algum, e que corresponde ao seu justo valor, e subsequentemente reavaliados ao seu justo valor. As alterações de justo valor destes instrumentos são reconhecidas em capitais próprios na rubrica "Reservas de cobertura", sendo transferidas para as rubricas de "Rendimentos e ganhos financeiros" e "Gastos e perdas financeiros" da demonstração consolidada dos resultados no mesmo exercício em que o instrumento objeto de cobertura afeta resultados.

A contabilização de cobertura de instrumentos derivados é descontinuada quando o instrumento se vence ou é vendido. Nas situações em que o instrumento derivado deixe de ser qualificado como instrumento de cobertura, as diferenças de justo valor acumuladas e diferidas em capital próprio na rubrica "Reservas de cobertura", são transferidas para resultados do exercício, ou adicionadas ao valor contabilístico do ativo a que as transações objeto de cobertura deram origem ou mantêm-se em capital no caso de se tratar de uma cobertura sobre uma transação altamente provável e cuja ocorrência é igualmente provável. As reavaliações subsequentes são registadas diretamente nas rubricas da demonstração consolidada dos resultados.

A Sonae utiliza, ainda, instrumentos financeiros com objetivo de cobertura de fluxos de caixa que respeitam, essencialmente, a coberturas de taxa de câmbio ("forwards") de empréstimos obtidos e operações comerciais. Algumas coberturas de taxa de câmbio de operações comerciais configuram relações perfeitas de cobertura e, portanto, recebem tratamento de "hedge accounting". Em algumas situações, as coberturas de taxa de câmbio de empréstimos e as restantes coberturas das operações



comerciais, dado que não configuram relações perfeitas de cobertura não recebem tratamento de “hedge accounting”, mas efetivamente permitem mitigar, de forma muito significativa, o efeito de variações cambiais dos empréstimos e saldos a receber/pagar, denominados em divisas, em relação aos quais a Sonae pretende cobrir o risco cambial.

Em situações específicas, o Grupo pode proceder à contratação de instrumentos derivados sobre taxas de câmbio de forma a efetuar a cobertura do risco associado à variação de fluxos de caixa futuros provocados pela variação daquela variável, e que poderão não se qualificar como instrumentos de cobertura de acordo com o IAS 39, sendo que nessas situações o efeito da revalorização a justo valor de tais derivados é registado na demonstração dos resultados.

Os instrumentos derivados, embora contratados com os objetivos atrás referidos (fundamentalmente “forwards” cambiais, e derivados sob a forma ou incluindo opções de taxa de juro), em relação aos quais a empresa não aplicou “hedge accounting”, são inicialmente registados pelo seu custo, que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu justo valor, cujas variações, calculadas através de ferramentas informáticas específicas, afetam diretamente as rubricas de “Rendimentos e ganhos financeiros” e “Gastos e perdas financeiros” da demonstração consolidada dos resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados reconhecidos separadamente nas situações em que os riscos e as características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os contratos não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registados na demonstração consolidada dos resultados.

Em situações específicas, a Sonae pode proceder à contratação de derivados de taxa de juro com o objetivo de realizar coberturas de justo valor. Nestas situações, os derivados serão registados pelo seu justo valor através da demonstração consolidada dos resultados. Nas situações em que o instrumento objeto de cobertura não seja mensurado ao justo valor (nomeadamente, empréstimos que estejam mensurados ao custo amortizado), a parcela eficaz de cobertura será ajustada no valor contabilístico do instrumento coberto, através da demonstração dos resultados.

#### **j) Ações próprias**

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como um abatimento ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das ações próprias são registados(as) em “Outras reservas”, incluída em “Outras reservas e resultados transitados”.

#### **k) Caixa e equivalentes de caixa**

Os montantes incluídos na rubrica de “Caixa e equivalentes de caixa” correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração consolidada dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na rubrica de “Outros empréstimos”, na demonstração da posição financeira consolidada.

Todos os montantes incluídos nesta rubrica são passíveis de ser realizados no curto prazo não existindo penhoras ou garantias prestadas sobre estes ativos.

## 2.14 Responsabilidades por pagamentos baseados em ações

As responsabilidades resultantes da atribuição de prêmios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae Holding e/ou das suas filiais cotadas e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.

Quando os planos estabelecidos pelo Grupo são liquidados através da entrega de ações próprias, o valor dessa responsabilidade é determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada a crédito da rubrica de "Outras reservas", no capital próprio, por contrapartida de "Gastos com o pessoal".

Quando a liquidação é efetuada em numerário, o valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em abril de cada ano) e posteriormente atualizado, no final de cada período de reporte, em função do número de ações ou opções sobre ações atribuídas e do justo valor destas à data de reporte. A responsabilidade é registada em "Gastos com pessoal" e "Outros passivos", de forma linear entre a data da atribuição e a data de vencimento, na proporção do tempo decorrido entre essas datas.

## 2.15 Ativos e passivos contingentes

Os ativos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas mas divulgados no anexo quando é provável a existência de um benefício económico futuro.

Os passivos contingentes não são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas, sendo os mesmos divulgados no anexo, a menos que a possibilidade de uma saída de fundos afetando benefícios económicos futuros seja remota, caso em que não são objeto de divulgação.

## 2.16 Imposto sobre o rendimento e outros impostos


O imposto sobre o rendimento do exercício é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação e considera a tributação diferida.

O imposto corrente sobre o rendimento é calculado com base nos resultados tributáveis das empresas incluídas na consolidação de acordo com as regras fiscais em vigor no local da sede de cada empresa da Sonae.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os impostos diferidos ativos e passivos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor à data expectável da reversão das diferenças temporárias.

Os ativos por impostos diferidos são reconhecidos unicamente quando existem expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no período da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.





Os impostos diferidos são registados como gasto ou rendimento do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

O valor de impostos reconhecido nas demonstrações financeiras corresponde ao entendimento da Sonae sobre o tratamento fiscal aplicável às transações em concreto sendo reconhecidos passivos relativos a impostos sobre rendimentos ou outro tipo de impostos com base na interpretação que é efetuada e que se entende ser a mais apropriada.

Nas situações em que tais posições venham a ser questionadas pelas Autoridades Fiscais no âmbito das suas competências por a sua interpretação ser distinta da Sonae, tal situação é objeto de reanálise. Caso tal reanálise reconfirme o posicionamento do Grupo concluindo-se que a probabilidade de perda de determinado processo fiscal é inferior a 50% a Sonae trata a situação como um passivo contingente, i.e. não é reconhecido qualquer valor de imposto atendendo a que a decisão mais provável é que não haja lugar ao pagamento de qualquer imposto. Nas situações em que a probabilidade de perda é superior a 50% é reconhecida uma Provisão, ou caso tenha sido efetuado o pagamento, é reconhecido o custo associado.

Nas situações em que tenham sido efetuados pagamentos ao abrigo de regimes especiais de regularização de dívidas e que o imposto em discussão corresponde a imposto sobre o rendimento, e que cumulativamente se mantenham em curso os processos judiciais respetivos e a probabilidade de sucesso de tais processos seja superior a 50%, tais pagamentos são reconhecidos como ativo por corresponderem a montantes certos que serão reembolsados à entidade (usualmente acrescidos de juros) ou que poderão ser utilizados para efetuar o pagamento do imposto que venha a ser determinado devido pelo Grupo pelas autoridades competentes, situação em que a obrigação em questão é determinada como obrigação presente.

## 2.17 Rédito e especialização dos exercícios

Os rendimentos decorrentes de vendas são reconhecidos na demonstração dos resultados quando os riscos e benefícios inerentes à posse dos ativos são transferidos para o comprador e o montante dos rendimentos possa ser razoavelmente quantificado. As vendas são reconhecidas líquidas de impostos, descontos e outros custos inerentes à sua concretização, pelo justo valor do montante recebido ou a receber.

O reconhecimento do rédito, associado a operações de extensão de garantia, as quais são concedidas por um período de 1 a 3 anos, após a garantia legalmente obrigatória de 2 anos, pelo segmento Retalho Especializado, encontra-se reconhecido linearmente ao longo do período de vigência da garantia, estando o rédito associado às garantias vendidas, mas que não se encontram ativas, registado nas rubricas da Demonstração da Posição Financeira “Outros passivos não correntes” e “Outros passivos correntes” (Notas 28 e 32).

Os rendimentos dos projetos de consultoria, desenvolvidos na área de sistemas de informação, são reconhecidos, em cada exercício, em função da percentagem de acabamento dos mesmos.

A receita relacionada com as comissões geradas com a atividade de mediação de seguros, é registada no momento em que o tomador do seguro procede ao pagamento do respetivo prémio. Relativamente aos prémios recebidos, não é efetuado qualquer movimento contabilístico até ao momento do efetivo recebimento do prémio, momento em que o Grupo assume a obrigação da entrega do montante de prémio líquido de comissão à Companhia de Seguros respetiva.



Nas situações em que o prémio é liquidado junto da Companhia de Seguros, o Grupo procede ao registo da Comissão no momento em que é informado do pagamento do prémio por parte do tomador à Companhia de Seguros.

O diferimento do rédito associado aos programas de fidelização de clientes através da atribuição de descontos em futuras compras, pelo segmento Retalho alimentar, é quantificado tendo em conta a probabilidade de exercício dos mesmos e são deduzidos à receita no momento em que estes são gerados, sendo apresentado o correspondente passivo na rubrica "Outras dívidas a terceiros".

Os dividendos são reconhecidos como rendimentos no período em que são atribuídos pelas participadas aos sócios ou acionistas.

Os gastos e rendimentos são contabilizados no período a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os gastos e rendimentos cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de "Outros ativos correntes" e "Outros passivos correntes", são registados os gastos e os rendimentos imputáveis ao período corrente e cujas despesas e receitas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a período futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde.

### 2.18 Saldos e transações expressos em moeda estrangeira

As transações são registadas nas demonstrações financeiras individuais das filiais na moeda funcional da filial, utilizando as taxas em vigor na data da transação.

Todos os ativos e passivos monetários expressos em moeda estrangeira nas demonstrações financeiras individuais das filiais são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando as taxas de câmbio vigentes à data da demonstração da posição financeira de cada período. Ativos e passivos não monetários denominados em moeda estrangeira e registados ao justo valor são convertidos para a moeda funcional de cada filial, utilizando para o efeito a taxa de câmbio em vigor na data em que o justo valor foi determinado.

As diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pelas diferenças entre as taxas de câmbio em vigor na data das transações e as vigentes na data das cobranças, dos pagamentos ou à data da demonstração da posição financeira, dessas mesmas transações, são registadas como rendimentos e gastos na demonstração dos resultados do exercício, exceto as relativas a valores não monetários cuja variação de justo valor é registada diretamente em capital próprio.

Quando pretende diminuir a exposição ao risco de taxa de câmbio, a Sonae contrata instrumentos financeiros derivados de cobertura (Nota 2.13.g)).

### 2.19 Eventos subsequentes

Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras consolidadas. Os eventos ocorridos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras consolidadas, se materiais.



## 2.20 Julgamentos e estimativas

As estimativas contabilísticas mais significativas refletidas nas demonstrações financeiras consolidadas incluem:

- a) Vidas úteis dos ativos fixos tangíveis e intangíveis;
- b) Análises de imparidade do Goodwill, de investimentos em associadas e em entidades conjuntamente controladas e de outros ativos fixos tangíveis e intangíveis;
- c) Registo de ajustamentos aos valores do ativo, provisões e análise de passivos contingentes;
- d) Determinação do justo valor dos instrumentos financeiros derivados;
- e) Recuperabilidade de ativos por impostos diferidos;
- f) Valorização a justo valor de ativos, passivos e passivos contingentes em operações de concentração de atividades empresariais.

As estimativas foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras consolidadas e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras consolidadas, serão corrigidas em resultados de forma prospectiva, conforme disposto pelo IAS 8.

As principais estimativas e os pressupostos relativos a eventos futuros incluídos na preparação das demonstrações financeiras consolidadas, são descritos nas correspondentes notas anexas.

## 2.21 Contratos de seguros e resseguros

De forma a otimizar os custos de seguro suportados, a Sonae efetua através de uma filial, operações de resseguro sobre apólices de empresas filiais e relacionadas do Grupo Efanor, exclusivamente sobre seguros não vida.

A filial da Sonae atua como intermediária nas operações de seguro de forma a otimizar as coberturas e retenções coerentes com cada negócio, assegurando uma gestão efetiva de seguros a nível mundial, sendo o risco retido imaterial no contexto dos resseguros efetuados.

Os prémios emitidos relativos a contratos de seguro não vida e os custos de aquisição associados são reconhecidos como proveito e custo ao longo dos correspondentes períodos de risco, através da movimentação da provisão para prémios não adquiridos.

A provisão para prémios não adquiridos corresponde ao valor dos prémios emitidos de contratos de seguro não vida imputáveis a exercícios seguintes, ou seja, a parte correspondente ao período desde a data de encerramento da demonstração da posição financeira até ao final do período a que o prémio se refere e é calculada para cada contrato em vigor.

Na provisão para sinistros (Nota 33) é registado o valor estimado das indemnizações a pagar por sinistros já ocorridos, incluindo os sinistros já ocorridos e não participados, e os custos administrativos a incorrer com a regularização futura dos sinistros que atualmente se encontram em processo de gestão. As provisões registadas pela Sonae não são descontadas.

As provisões técnicas de resseguro cedido (Ativo – Nota 33) são determinadas aplicando os critérios descritos acima para o seguro concedido, tendo em atenção as percentagens de cessão, bem como outras cláusulas existentes nos tratados em vigor.

Com referência a cada data de apresentação de demonstrações financeiras, a Sonae avalia a existência de indícios de imparidade ao nível dos ativos originados por contratos de seguro e de resseguro.

### 2.22 Informação por segmentos

A informação relativa à informação financeira ao nível dos segmentos de negócio identificados é incluída na Nota 48.

### 2.23 Reservas legais, outras reservas e resultados transitados

Reserva legal:

A legislação comercial Portuguesa estabelece que pelo menos 5% do resultado líquido anual tem que ser destinado ao reforço da Reserva legal até que esta represente pelo menos 20% do capital social. Esta reserva não é distribuível, a não ser em caso de liquidação, mas pode ser utilizada para absorver prejuízos, depois de esgotadas todas as outras reservas, e para incorporação no capital.

Reservas de cobertura:

As reservas de cobertura refletem as variações de justo valor dos instrumentos derivados de cobertura de “cash flow” que se consideram eficazes (Nota 2.13.g), sendo que a mesma não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.

Reservas de conversão:

A rubrica de reservas de conversão corresponde ao efeito da conversão de demonstrações financeiras de entidades com moeda funcional distinta do Euro, conforme referido na Nota 2.2.d).

Reservas de justo valor:

Esta rubrica integra o efeito positivo e negativo da reavaliação ao justo valor de investimentos disponíveis para venda conforme referido na Nota 2.13.a).

Reservas para planos de incentivo de médio prazo, incluído em “outras reservas”:

De acordo com a IFRS 2 – ‘Pagamentos com base em ações’, a responsabilidade com os planos de incentivo de médio prazo liquidados através da entrega de ações próprias é registada, a crédito, na rubrica de “Reservas para planos de incentivo de médio prazo”, sendo que tal reserva não é passível de ser distribuída ou ser utilizada para absorver prejuízos.



## 2.24 Prémio de opção embutida em obrigações convertíveis

A reserva constituída corresponde à valorização inicial da parcela dos instrumentos compostos que cumpre com a definição de instrumento de capital próprio (Nota 2.13.d)). Esta reserva não é distribuível sendo transferida para resultados transitados ou para outras reservas na data de maturidade ou sendo reconhecida como prémio no caso de existir a emissão de ações da própria Sociedade para fazer face às obrigações convertidas em ações.

## 3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

### 3.1 Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade associada e tentando mitigar eventuais impactos negativos nos resultados da Sonae decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente, e quando são utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade operacional da Sonae, não contrata, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade dos seus negócios.

Devido à natureza diversificada da Sonae, esta está exposta a uma diversidade de riscos financeiros pelo que, quando aplicável, cada negócio é responsável por, definir as suas próprias políticas de gestão de risco financeiro, acompanhar a sua exposição individual e implementar as políticas aprovadas. Assim sendo, para alguns riscos, não existem políticas de gestão de riscos transversais a toda Sonae mas sim, quando apropriado, políticas de risco individuais e adaptadas às características de cada negócio, podendo todavia existir princípios orientadores comuns. As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível das Comissões Executivas e/ou Conselho de Administração, consoante o caso de cada área de negócio e os riscos são identificados e monitorizados pelos respetivos Departamentos Financeiros e de Tesouraria. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo das Sociedades.

A Comissão de Finanças coordena e analisa, entre outras responsabilidades, as políticas de gestão de riscos financeiros globais da Sonae. O Departamento de Finanças da Sonae Holding é responsável por consolidar e medir a exposição consolidada dos riscos financeiros da Sonae para efeitos de reporte sendo também responsável por apoiar cada negócio na gestão individual dos riscos de moeda, taxa de juro, bem como os riscos de liquidez e de refinanciamento através do Corporate Dealing Desk. As posições são registadas num sistema central (Treasury Management System) e o controlo e elaboração de relatórios é efetuado quer ao nível do negócio, numa base diária, quer numa base consolidada para a reunião mensal da Comissão de Finanças.

### 3.2 Risco de Crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte e manifesta-se em duas vertentes principais:

## 3.2.1) Risco de Crédito associado a Instrumentos Financeiros

Na gestão do risco de crédito associado a instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal da suas operações de cobertura), ou de empréstimos a associadas, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae:

- Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, as empresas da Sonae só executam operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que apresentem um elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating tendo em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
- Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi definida com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);
- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível e onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições; e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;
- Pontualmente existem negócios que podem definir um limite máximo de exposição por contraparte ou regras ainda mais conservadoras do que as atrás descritas;
- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração.


Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito definidos, a Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas, no que diz respeito a instrumentos financeiros. No entanto, a exposição a cada contraparte resultante dos instrumentos financeiros contratados e as notações de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pelos respetivos Departamentos Financeiros e os desvios reportados à Comissão Executiva / Conselho de Administração respetivo(a) e à Comissão de Finanças.

## 3.2.2) Risco de Crédito nas atividades comercial e operacional de cada negócio

Neste caso devido às especificidades de cada negócio, e conseqüentemente da diferente tipologia dos riscos de crédito, cada negócio determina qual a política mais apropriada, estando as mesmas abaixo descritas. Todavia as políticas pautam-se por alguns princípios transversais de prudência, conservadorismo e implementação de mecanismos de controlo.

- Unidades de Retalho

O risco de crédito é bastante reduzido, considerando que a maioria das transações é a pronto pagamento. Nas restantes, o relacionamento com os clientes é controlado através de um sistema de recolha de



informação financeira e qualitativa, prestada por entidades reconhecidas que fornecem informação de riscos, que permitem avaliar a viabilidade dos clientes e a necessidade de utilização de instrumentos que visam a redução do risco de crédito como seguros de crédito, garantias bancárias, cartas de crédito ou outros. O risco de crédito no relacionamento com fornecedores surge na sequência de adiantamentos ou débitos de receitas comerciais e é mitigado pela expectativa de manutenção do relacionamento comercial.

- Sonae IM

No negócio de Multimédia e Sistemas de Informação a exposição ao risco de crédito está maioritariamente associada às contas a receber decorrentes da sua atividade operacional. A gestão deste risco tem por objetivo garantir a efetiva cobrança dos seus créditos nos prazos estabelecidos sem afetar o equilíbrio financeiro do negócio. A Sonaecom recorre a agências de avaliação de crédito e possui departamentos específicos de controlo de crédito, cobrança e de gestão de processos em contencioso, que contribuam para mitigar este risco.

Nos restantes negócios da Sonae IM o risco de crédito no âmbito da atividade operacional corrente é controlado através de um sistema de recolha de informação financeira e qualitativa, prestada por entidades reconhecidas que fornecem informação de riscos, que permitem avaliar a viabilidade dos clientes no cumprimento das suas obrigações, visando a redução do risco de concessão de crédito.

- Sonae Sierra – Empreendimento conjunto

O risco de crédito resulta essencialmente do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais geridos pelo negócio e das restantes dívidas de terceiros. O acompanhamento do risco de crédito dos lojistas dos centros comerciais, é efetuado pela adequada avaliação de risco efetuada antes da aceitação de lojistas nos centros comerciais e pelo adequado acompanhamento dos limites de crédito atribuídos a cada lojista.

- NOS – Empreendimento conjunto

A NOS está sujeita ao risco de crédito nas suas atividades operacionais e de tesouraria. O risco de crédito relacionado com operações está, essencialmente, relacionado com créditos de serviços prestados a clientes. Este risco é monitorizado numa base regular de negócio, sendo que o objetivo da gestão é: i) limitar o crédito concedido a clientes, considerando o prazo médio de recebimentos de cada cliente; ii) monitorizar a evolução do nível de crédito concedido; e iii) realizar análises de imparidade aos valores a receber numa base regular.

- Sonae Holding

A Sonae Holding não tem qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações. Como tal numa base regular, a empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal da suas operações de cobertura, aplicando os princípios referidos no ponto 3.2.1).

Adicionalmente a Sonae Holding poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfólio (compra ou venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, etc) com a supervisão da Comissão Executiva.


O montante relativo a clientes, outros devedores e outros ativos apresentados nas demonstrações financeiras consolidadas, os quais se encontram líquidos de imparidades, representam a máxima exposição da Sonae ao risco de crédito.

### 3.3 Risco de Liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão e detém uma carteira diversificada de financiamentos de longo prazo, constituída entre outros por mútuos e operações estruturadas, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. A 31 de dezembro de 2015, o total da dívida bruta consolidada (excluindo suprimentos) é de 1.587 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2014 era de 1.853 milhões de euros) excluindo os contributos das parcerias Centros Comerciais e NOS que são mensurados pelo método da equivalência patrimonial.

O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, as empresas da Sonae têm a capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos. Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis (até 360 dias);
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados, que permitem nalguns casos desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
- Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;
- Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, mediante a emissão de dívida de longo prazo de modo a evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 2015 a maturidade média da dívida da Sonae é de aproximadamente 3,1 anos (2014: 2,2 anos) excluindo os contributos dos empreendimentos conjuntos nos negócios de Centros Comerciais e NOS que consolidam pelo método da equivalência patrimonial;
- Negociações de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;
- Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;
- Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A margem de erro necessária dependerá do grau de confiança na previsão de tesouraria e será determinado pelo negócio. A fiabilidade das previsões de



tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

A análise da maturidade de cada um dos instrumentos financeiros passivos, é apresentada nas Notas 25, 26, 30 e 31, com valores não descontados e tendo por base o cenário mais pessimista, isto é, o período mais curto em que o passivo se torna exigível.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A 31 de dezembro de 2015, o montante de empréstimos consolidados com vencimento em 2016 é de 313 milhões de euros (947 milhões de euros com vencimento para 2015) e em 31 de dezembro de 2015 a Sonae tinha linhas de crédito consolidadas disponíveis no valor de 123 milhões de euros (331 milhões de euros em 2014) com compromisso inferior ou igual a um ano e 341 milhões de euros (488 milhões de euros em 2014) com compromisso superior a um ano.

Adicionalmente a Sonae possuía em 31 de dezembro de 2015 uma reserva de liquidez constituída por Caixa e equivalentes de caixa e Investimentos correntes de 283 milhões de euros (589 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014). Face ao anteriormente exposto, a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos da atividade operacional e das aplicações financeiras, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes.

### **3.4 Risco de taxa de juro**

#### **3.4.1) Políticas**

Uma vez que cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não há uma política única para a Sonae, mas sim políticas individuais adaptadas ao tipo de exposição existente e que são descritas abaixo. Como anteriormente mencionado, ao nível consolidado, na Comissão de Finanças, bem como ao nível de cada negócio, a exposição da Sonae é regularmente monitorizada. Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de juro transversal, relativamente à contratação de derivados para gerir o risco de taxa de juro, existem princípios transversais para todas as empresas da Sonae, abaixo referidos:

- A atividade de cobertura das empresas da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficiência na cobertura;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberta;
- Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro



de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da respetiva empresa, ou no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro não seja superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;

- As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de elevado prestígio e reconhecimento nacional e internacional e baseada nas respetivas notações de rating, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no ponto 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;
- Na determinação do justo valor das operações de cobertura, a Sonae utiliza determinados métodos, tal como modelos de avaliação de opções e de atualização de fluxos de caixa futuros, e utiliza determinados pressupostos que são baseados nas condições de taxas de juro, câmbio, volatilidades, etc. de mercado prevalentes à data da demonstração da posição financeira. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação;
- Todas as transações tendencialmente deverão ser documentadas seguindo os contratos tipo definidos pelo ISDA - International Swaps and Derivatives Association;
- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela respetiva Comissão Executiva / Conselho de Administração e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.


#### - Unidades de Retalho

A exposição do negócio à taxa de juro decorre essencialmente dos empréstimos de longo prazo que são constituídos na sua maioria por dívida indexada à Euribor.

O objetivo da Sonae Investimentos é limitar a volatilidade dos cash-flows e resultados tendo em conta o perfil da sua atividade operacional através da utilização de uma adequada combinação de dívida a taxa fixa e variável. A política da Sonae permite a utilização de derivados de taxa de juro para redução da exposição às variações da Euribor e não para fins especulativos.

#### - Sonae IM

No negócio Multimédia e Sistemas de informação a totalidade do endividamento encontra-se indexado a taxas variáveis, expondo o custo da dívida a um risco elevado de volatilidade. O impacto desta volatilidade nos resultados ou no capital próprio da sociedade é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores (i) relativamente baixo nível de alavancagem financeira; (ii) possibilidade de utilização de instrumentos derivados de cobertura do risco de taxa de juro, conforme referido a baixo; (iii) possível correlação entre o nível de taxas de juro de mercado e o crescimento económico, com este a ter efeitos positivos em outras linhas dos resultados consolidados (nomeadamente operacionais) do negócio, por essa via parcialmente compensando os custos financeiros acrescidos (“natural hedge”); e (iv) existência de liquidez ou disponibilidades consolidadas igualmente remuneradas a taxas variáveis.



Os restantes negócios deste segmento de negócios estão expostos ao risco de taxa de juro decorrentes essencialmente dos empréstimos bancários ou de empréstimos remunerados recebidos dos acionistas que são constituídos na sua maioria por dívida indexada à Euribor. O impacto desta volatilidade nos resultados ou no capital próprio da sociedade é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores (i) alavancagem financeira controlada, sendo implementada de forma conservadora no que respeita à utilização de financiamento bancário, e pela (ii) provável correlação entre o nível de taxas de juro de mercado e o crescimento económico, com este a ter efeitos positivos em outras linhas dos resultados (nomeadamente operacionais) de alguns dos negócios, por essa via parcialmente compensando os custos financeiros acrescidos (“natural hedge”).

- Sonae Sierra – Empreendimento conjunto

As receitas e “cash-flows” da Sonae Sierra são minimamente influenciadas pela variação de taxas de juro, na medida em que as disponibilidades do Grupo, bem como os eventuais financiamentos concedidos a outras empresas da Sonae Sierra, se encontram unicamente dependentes da evolução das taxas de juro do Euro, as quais têm, historicamente, uma volatilidade baixa.

Em financiamentos de longo prazo e como forma de cobrir a eventual variação de taxa de juro a longo prazo, a Sonae Sierra contrata, sempre que apropriado, instrumentos financeiros derivados de cobertura de “cash-flows” (“swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro) os quais representam coberturas perfeitas desses financiamentos de longo prazo, tendo em algumas situações optado igualmente por fixar a taxa de juro dos financiamentos nos primeiros anos desses contratos e irá analisar a possibilidade de contratar posteriormente “swaps” ou “zero cost collars” de taxa de juro, para cobrir os seus fluxos de caixa no período remanescente desses contratos de financiamento.

- NOS – Empreendimento conjunto

Os empréstimos obtidos pela NOS, com exceção das obrigações, têm taxas de juro variáveis, o que expõe o Grupo ao risco dos fluxos de caixa das taxas de juro. A NOS adota uma política de cobertura de risco, através da contratação de “swaps” de taxa de juro para cobertura dos pagamentos futuros de juros de empréstimos obrigacionistas e outros empréstimos.

- Sonae Holding e outros

A Sonae Holding está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps e opções). Uma parte significativa da dívida da Sonae Holding encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida a taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando cap's).

A Sonae Holding minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis, sem contudo ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade, e conseqüentemente uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco ao nível individual é também mitigado pelo facto da Sonae Holding conceder empréstimos às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual,

uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.


A atividade de cobertura da Sonae Holding não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e deverá respeitar rigorosamente os princípios atrás definidos.

O Conselho de Administração da Sonaecom aprova os termos e condições dos financiamentos considerados materiais para a Empresa, analisando para tal a estrutura da dívida, os riscos inerentes e as diferentes opções existentes no mercado, nomeadamente quanto ao tipo de taxa de juro (fixo/variável). No âmbito da política acima definida, cabe à Comissão Executiva, através do acompanhamento permanente das condições e das alternativas existentes no mercado, a decisão sobre a contratação pontual de instrumentos financeiros derivados destinados à cobertura do risco de taxa de juro.

### 3.4.2.) Análises de Sensibilidade

A análise de sensibilidade a alterações de taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os gastos e rendimentos em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor. Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;
- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensados quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo exercício, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);
- Alterações nas taxas de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da empresa (ganho/perda líquida resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade à variação de taxa de juro;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano, e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;



- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido consolidado antes de impostos da Sonae em 31 de dezembro de 2015 seria inferior em cerca de 7 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2014 seria inferior em cerca de 7,2 milhões euros).

### 3.5 Risco de taxa de câmbio

#### 3.5.1) Políticas

A Sonae tem operações a nível internacional, tendo subsidiárias que operam em diferentes jurisdições, estando por isso exposta ao risco de taxa de câmbio. Como cada negócio opera em diferentes mercados e em diferentes ambientes económicos, não está definida uma política uniforme para toda a Sonae, mas sim políticas individuais para cada negócio tal como seguidamente descrito. A exposição da Sonae ao risco de taxa de câmbio está presente a dois níveis: risco de transação (riscos cambiais relativos aos fluxos de tesouraria e aos valores dos instrumentos registados na demonstração da posição financeira em que mudanças nas taxas de câmbio têm um impacto sobre os resultados e fluxos de tesouraria) e risco de translação (riscos cambiais relativos a flutuações do valor do capital investido nas subsidiárias estrangeiras devido a alterações da taxa de câmbio). Embora não haja uma política de gestão de risco de taxa de câmbio transversal no que diz respeito à contratação de derivados para gestão do risco de taxa de câmbio, também se aplicam para todas as empresas da Sonae, com as necessárias adaptações, os princípios referidos no ponto 3.4.1).

##### - Unidades de Retalho

O impacto nas demonstrações financeiras das variações nas taxas de câmbio é reduzido, na medida em que a maior parte dos fluxos operacionais são contratados em euros. A Sonae Investimentos está maioritariamente exposta ao risco taxa de câmbio através das transações relativas a aquisições de mercadorias em mercados internacionais, sendo estas maioritariamente em USD.

A gestão do risco taxa de câmbio pretende fornecer uma base sólida à tomada de decisão de compra de mercadorias estabelecendo preços de custo conhecidos e estáveis. A cobertura acompanha toda a decisão de compra desde o momento da seleção dos fornecedores até à negociação formal de aquisição.

A exposição é controlada através de um programa de compra de divisas a prazo (forwards) com o objetivo de minorar o impacto negativo ocasionado por variações nas responsabilidades em consequência dos processos de importação em divisas distintas do euro.

##### - Sonae IM

O negócio Multimédia e Sistemas de Informação opera internacionalmente e detém subsidiárias a operar no Brasil, no Reino Unido, na Polónia, nos Estados Unidos, no México, na Austrália, no Egipto, na Malásia, no Chile, no Panamá, em Singapura, entre outros, estando assim exposta ao risco de taxa de câmbio.

A política de gestão de risco de taxa de câmbio procura minimizar a volatilidade dos investimentos e operações expressos em moeda externa, contribuindo para uma menor sensibilidade dos resultados da Sonaecom a flutuações cambiais.

Sempre que possível, a Sonaecom tenta realizar coberturas naturais dos valores em exposição, compensando os créditos concedidos e recebidos expressos na mesma moeda. Quando tal não se revele possível ou adequado, a Sonaecom recorre a outros instrumentos derivados de cobertura.

A exposição da Sonaecom ao risco de taxa de câmbio advém, maioritariamente, do facto de algumas das suas subsidiárias relatarem em moeda diferente do Euro, sendo imaterial o risco associado à atividade operacional.

Relativamente ao negócio de Corretagem de Seguros, que é desenvolvido em diferentes áreas geográficas, quando há transações mantidas numa divisa diferente da do país em que a participada opera, a exposição ao risco cambial é minimizada através da contratação de instrumentos derivados de cobertura.

Para os restantes negócios deste segmento o impacto nas demonstrações financeiras das variações nas taxas de câmbio é reduzido, na medida em que a maior parte dos fluxos operacionais são contratados em euros.

### - Sonae Sierra – Empreendimento conjunto

A atividade operacional de cada empresa incluída na consolidação é desenvolvida essencialmente no país em que opera e consequentemente a grande maioria das suas transações são mantidas na divisa do país em que a participada opera. A política de cobertura deste risco específico por cada uma das participadas passa por evitar, na medida do possível, a contratação de serviços expressos em divisas.

### - NOS – Empreendimento conjunto

O risco de taxa de câmbio está, essencialmente, relacionado com a exposição decorrente de pagamentos efetuados a fornecedores de equipamento terminal e produtores de conteúdos audiovisuais para os negócios da TV por subscrição e audiovisuais, respetivamente. As transações comerciais entre a NOS e estes fornecedores encontram-se denominadas, maioritariamente, em Dólares americanos.

Considerando o saldo de contas a pagar resultante de transações denominadas em moeda diferente da moeda funcional do Grupo, a NOS contrata ou pode contratar instrumentos financeiros, nomeadamente forwards cambiais de curto-prazo de forma a cobrir o risco associado a estes saldos.

### - Sonae Holding

A Sonae Holding enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sonae Holding cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a prazo. Para exposições com algum grau de incerteza poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio, sujeitas contudo à aprovação prévia da Comissão Executiva.

### 3.5.2) Exposição e Análise de Sensibilidade

A 31 de dezembro de 2015 e de 2014 os montantes de ativos e passivos (em euros) da Sonae registados em moeda diferente da moeda funcional da empresa eram os seguintes:

	Ativos		Passivos	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Euro	-	-	5.655.979	2.899.898
Real Brasileiro	-	9.184.835	327.020	7.266.618
Libra Inglesa	1.256.083	716.621	117.870	417.777
Dólar Americano	13.646.832	13.228.324	25.242.695	22.488.288
Outras moedas	614.588	2.962.847	421.214	509.391

Os montantes acima apresentados apenas incluem ativos e passivos monetários denominados em moeda diferente da moeda funcional das filiais ou empreendimentos conjuntos, não representando por isso o risco de translação das demonstrações financeiras. Dado o caráter de curto prazo da generalidade dos ativos e passivos monetários e a magnitude do seu valor líquido, a exposição ao risco cambial é imaterial, não sendo assim apresentada análise de sensibilidade à variação de taxa de câmbio.

### 3.6 Risco de preço e de mercado

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na Nota 7.

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes da variação do preço da ação da Sonae Holding devido as responsabilidades relativas a política de remuneração descrita no relatório do governo da sociedade a colaboradores Sonae, conforme explicado na Nota 29.

Em 2007, a Sonae contratou um Total Return Swap (TRS), tendo por subjacente ações da Sonae Holding. Conforme explicado na Nota 23, o Total Return Swap não permitiu o desconhecimento destas ações próprias, e como tal, uma mudança na cotação das ações da Sonae Holding poderá ter um impacto sobre os fluxos de tesouraria por meio do TRS. Se a cotação das ações da Sonae Holding tivesse sido 1% superior/inferior a Sonae não teria recebimentos/pagamentos adicionais (em 31 de dezembro de 2014 a Sonae não teria recebimentos/pagamentos adicionais).

Relativamente ao investimento na NOS, SGPS, SA uma variação de 10% no valor da cotação teria um impacto em resultados de 8 milhões de euros (5,8 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014).

### 3.7 Risco de capital

A estrutura de capital da Sonae, determinada pela proporção de capital próprio e dívida líquida, é gerida de forma a assegurar a continuidade e desenvolvimento das suas atividades operacionais, maximizar o retorno dos acionistas e otimizar do custo de financiamento.

A Sonae monitoriza periodicamente a sua estrutura de capital, identificando riscos, oportunidades e as necessárias medidas de ajustamento com vista à concretização dos objetivos referidos.

A Sonae apresentou em 2015 um gearing médio (contabilístico) de 0,8x (0,8x em 2014). O gearing médio em valores de mercado em 2015 foi de 0,6x (0,6x em 2014).

## 4 REEXPRESSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

No âmbito do Regime Especial de Regularizações de Dívidas ao Fisco e Segurança Social (Dec. Lei 248-A de 2002 (PMFL) e Decreto-Lei n.º 151- A/2013 (RERD)), a Sonae efetuou pagamentos voluntários ao Estado relativos a liquidações adicionais de impostos de exercícios anteriores, em relação aos quais, a Sonae tinha já interposto as correspondentes impugnações judiciais, encontrando-se os processos a correr termos nos tribunais competentes.

A avaliação efetuada até à altura dos referidos pagamentos, e não alterada desde então, é que os referidos processos correspondem a contingências cuja probabilidade de se concretizarem em exfluxos de recursos é remota, sendo tais processos motivados por diferenças de interpretação da legislação fiscal aplicável e, por conseguinte, correspondendo a posições incertas em termos fiscais. Em resultado da referida avaliação, os montantes envolvidos são objeto de divulgação nas demonstrações financeiras, não dando origem ao reconhecimento de qualquer passivo.

Os valores pagos ao abrigo dos regimes referidos foram reconhecidos como ativo, na rubrica de “Outras dívidas de terceiros”, de acordo com o “IAS 12 – Impostos sobre o rendimento”, no caso dos valores relativos a IRC. Relativamente aos pagamentos realizados de outros impostos, não estando previsto no normativo o tratamento específico a Sonae definiu, por analogia, uma política semelhante à relativa aos pagamentos relativos a IRC.

No entanto, no âmbito da verificação das contas de 2012, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários “CMVM” discordou da interpretação realizada pela Sonae, tendo solicitado a correção retrospectiva das demonstrações financeiras do 1º trimestre de 2015 relativamente aos pagamentos efetuados de impostos que não imposto sobre o rendimento, argumentando que as mesmas correspondem a ativos contingentes. Embora não concordando com a CMVM, a Sonae efetuou a reexpressão das demonstrações financeiras sendo que o impacto desta alteração é nulo na demonstração dos resultados e imaterial na demonstração da posição financeira.

Os impactos desta alteração podem ser analisados como segue:

Valores em milhares de euros	31 dez 2014			01 jan 2014		
	Antes da Reexpressão	Reexpressão do PMFL e RERD	Após Reexpressão	Antes da Reexpressão	Reexpressão do PMFL e RERD	Após Reexpressão
<b>Ativos</b>						
Ativos fixos tangíveis e intangíveis	2.032.908	-	2.032.908	2.030.018	-	2.030.018
Goodwill	610.590	-	610.590	610.188	-	610.188
Investimentos	1.233.193	-	1.233.193	1.176.784	-	1.176.784
Ativos por impostos diferidos	89.952	-	89.952	123.160	-	123.160
Outros ativos não correntes	50.730	(20.669)	30.061	32.972	-	32.972
Ativo não corrente	4.017.373	(20.669)	3.996.704	3.973.122	-	3.973.122
Ativo corrente	1.560.749	(715)	1.560.034	1.503.415	(21.384)	1.482.031
<b>Total do ativo</b>	<b>5.578.122</b>	<b>(21.384)</b>	<b>5.556.738</b>	<b>5.476.537</b>	<b>(21.384)</b>	<b>5.455.153</b>
<b>Passivos</b>						
Empréstimos obtidos	907.010	-	907.010	1.362.598	-	1.362.598
Outros passivos não correntes	174.942	-	174.942	223.004	-	223.004
<b>Passivos não correntes</b>	<b>1.081.952</b>	<b>-</b>	<b>1.081.952</b>	<b>1.585.602</b>	<b>-</b>	<b>1.585.602</b>
Empréstimos obtidos	946.078	-	946.078	233.939	-	233.939
Fornecedores e outros passivos correntes	1.696.477	-	1.696.477	1.748.885	-	1.748.885
Total do passivo corrente	2.642.555	-	2.642.555	1.982.824	-	1.982.824
<b>Total do passivo</b>	<b>3.724.507</b>	<b>-</b>	<b>3.724.507</b>	<b>3.568.426</b>	<b>-</b>	<b>3.568.426</b>
Capital próprio excluindo interesses sem controlo	1.692.872	(20.841)	1.672.031	1.563.785	(20.034)	1.543.751
Interesses sem controlo	160.743	(543)	160.200	344.326	(1.350)	342.976
<b>Total do capital próprio</b>	<b>1.853.615</b>	<b>(21.384)</b>	<b>1.832.231</b>	<b>1.908.111</b>	<b>(21.384)</b>	<b>1.886.727</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>5.578.122</b>	<b>(21.384)</b>	<b>5.556.738</b>	<b>5.476.537</b>	<b>(21.384)</b>	<b>5.455.153</b>

## 5 EMPRESAS FILIAIS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

As empresas filiais incluídas na consolidação, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2015 e em 31 de dezembro de 2014, são as seguintes:

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido			
		31 dez 2015		31 dez 2014	
		Direto*	Total*	Direto*	Total*
<b>Sonae - SGPS, S.A.</b>	Maia	MÃE	MÃE	MÃE	MÃE
<b>Unidades de Retalho</b>					
1) Aduanas Caspe, S.L.U.	a) Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	-	-
Arat Inmuebles, SA	a) Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Azulino Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
BB Food Service, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bertimóvel - Sociedade Imobiliária, SA	a) Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bom Momento - Restauração, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Canasta - Empreendimentos Imobiliários, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Citorres - Sociedade Imobiliária, SA	a) Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1) Comercial Losan Polonia SP Z.O.O	a) Varsóvia (Polónia)	100,00%	100,00%	-	-



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

1)	Comercial Losan, S.L.U.	a)	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	-	-
	Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, SA	a)	Castelo de Paiva (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Continente Hipermercados, SA	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Cumulativa - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Discovery Sports, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2)	Elergone Energias, Lda	a)	Matosinhos (Portugal)	75,00%	75,00%	-	-
	Farmácia Selecção, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fashion Division, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fashion Division Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fozimo - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	77,43%	77,43%
	Fundo de Investimento Imobiliário Imosonae Dois	a)	Maia (Portugal)	97,92%	97,92%	98,56%	98,56%
1)	Global Usebti, S.L.	a)	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	-	-
	HighDome PCC Limited (Cell Europe)	a)	Valeta (Malta)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Igimo – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Iginha – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imoconti – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imoestrutura – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imomuro – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imoresultado – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imosistema – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Infofield – Informática, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1)	Losan Colombia, S.A.S	a)	Bogotá (Colombia)	100,00%	100,00%	-	-
1)	Losan Overseas Textile, S.L	a)	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%	-	-
1)	Losan Tekstil Urunleri V e Dis Ticaret, L.S.	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	-	-
	Marcas MC, zRT	a)	Budapeste (Hungria)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3)	MJB Design, Lda	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	-	-
	MJLF - Empreendimentos Imobiliários, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalfa - Comércio e Serviços, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modalloop - Vestuário e Calçado, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Continente Hipermercados, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Continente International Trade, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo Hiper Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Modelo.com - Vendas p/Correspond., SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Pharmaconcept – Actividades em Saúde, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pharmacontinente - Saúde e Higiene, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ponto de Chegada – Sociedade Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Predicomercial - Promoção Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Predilugar- Promoção Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SDSR – Sports Division SR, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Selifa - Empreendimentos Imobiliários de Fafe, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sesagest - Proj.Gestão Imobiliária, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SIAL Participações, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Socijofra - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Gondomar (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sociloures - Sociedade Imobiliária, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Soflorin, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Capital Brasil, Lda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Center Serviços II, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Investimentos, SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae MC – Modelo Continente SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Retalho Espanha - Servicios Generales, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae SR Malta Holding Limited	a)	Valetta (Malta)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonaegest-Soc.Gest.Fundos Investimentos, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	90,00%	100,00%	90,00%
Sonaerp - Retail Properties, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SONAESR – Serviços e Logística, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Specialized Retail, SGPS, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sondis Imobiliária, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonvecap, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sport Zone Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	60,00%	60,00%	51,00%	51,00%
Sport Zone Espanha - Comércio de Articulos de Deporte, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sport Zone spor malz.per.satis ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Têxtil do Marco, SA	a)	Marco de Canaveses (Portugal)	92,76%	92,76%	92,76%	92,76%
1) Usebti Textile México S.A. de C.V.	a)	Cidade do México (México)	100,00%	100,00%	-	-
Valor N, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Worten Canárias, SL	a)	Tenerife (Espanha)	60,00%	60,00%	51,00%	51,00%
Worten - Equipamento para o Lar, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Worten Espanha Distribución, S.L.	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zippy - Comércio e Distribuição, SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Zippy - Comércio Y Distribución, SA	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Zippy cocuk malz.dag.ith.ve tic.ltd.sti	a)	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ZYEvolution-Invest.Desenv., SA	a)	Matosinhos (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Sonae IM</b>						
4) Accive Insurance – Consultoria e Franchising, Lda	a)	Porto (Portugal)	100,00%	35,01%	-	-
4) Accive Insurance – Corretor de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	70,00%	35,01%	-	-
ADD Avaliações Engenharia de Avaliações e Perícias, Ltda	a)	Santa Catarina (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
Cape Technologies Limited	a)	Dublin (Irlanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
Digitmarket - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	75,10%	67,56%	75,10%	67,56%
Herco Consultoria de Risco e Corretora de Seguros, Ltda	a)	Santa Catarina (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
Herco, Consultoria de Risco, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
HighDome PCC Limited	a)	Valetta (Malta)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
Itrust – Cyber Security and Intelligence, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
Larim Corretora de Resseguros Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	50,01%	99,99%	50,01%
Lazam/mds Correctora Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
5) Lookwise, S.L.U.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	69,99%	100,00%	53,98%
6) MDS África, SGPS, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	-	-
MDS - Corretor de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS Affinity-Sociedade de Mediação Lda	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS Auto - Mediação de Seguros, SA	a)	Porto (Portugal)	50,01%	25,01%	50,01%	25,01%
Mds Knowledge Centre, Unipessoal, Lda	a)	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS Malta Holding Limited	a)	Valetta (Malta)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS RE – Mediador de resseguros, SGPS, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
MDS, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	50,01%	50,01%	50,01%	50,01%
Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, SA	b)	Maia (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
PCJ-Público, Comunicação e Jornalismo, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
Praesidium Services Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
Público - Comunicação Social, SA	a)	Porto (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
RSI Corretora de Seguros, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	50,01%	100,00%	50,01%
7) S21 Sec Barcelona, S.L.	a)	Barcelona (Espanha)	100,00%	69,99%	100,00%	53,98%
S21 Sec Brasil, Ltda	a)	São Paulo (Brasil)	99,99%	69,98%	99,99%	53,97%

8)	S21 Sec Ciber Seguridad SA de CV	a)	Cidade do México (México)	100,00%	69,86%	50,00%	26,96%
5)	S21 Sec Fraud Risk Management, S.L.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	69,99%	100,00%	53,98%
	S21 Sec Gestion, SA	a)	Navarra (Espanha)	77,80%	69,99%	60,00%	53,98%
7)	S21 Sec Inc.	a)	Texas (EUA)	100,00%	69,99%	100,00%	53,98%
	S21 Sec Information Security Labs, S.L.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	69,99%	100,00%	53,98%
5)	S21 Sec Institute, S.L.	a)	Gipuzcoa (Espanha)	100,00%	69,99%	100,00%	53,98%
	S21 Sec México, SA de CV	a)	Cidade do México (México)	99,87%	69,89%	99,87%	53,91%
	S21 Sec SA de CV	a)	Cidade do México (México)	99,99%	69,98%	99,99%	53,98%
	Saphety – Transacciones Electronicas SAS	a)	Bogota (Colombia)	100,00%	78,27%	100,00%	78,27%
	Saphety Brasil Transações Eletrônicas Lda	a)	São Paulo (Brasil)	100,00%	78,27%	100,00%	78,27%
	Saphety Level - Trusted Services, SA	a)	Maia (Portugal)	86,99%	78,27%	86,99%	78,27%
5)	Servicios de Inteligencia Estrategica Global, S.L.	a)	Navarra (Espanha)	100,00%	69,99%	100,00%	53,98%
	Sonaecom-Cyber Security and Int., SGPS,SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom - Serviços Partilhados, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom - Sistemas de Información España, SL	a)	Madrid (Espanha)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaecom, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	90,15%	89,97%	90,15%	89,97%
9)	Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Sonaetelecom, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	Tecnológica Telecomunicações, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,99%	89,87%	99,99%	89,87%
	Tlantic, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	72,10%	72,10%	77,66%	77,66%
	Tlantic Portugal - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	72,10%	100,00%	77,66%
	Tlantic Sistemas de Informação, Ltda	a)	Porto Alegre (Brasil)	100,00%	72,10%	100,00%	77,66%
	We Do Brasil Soluções Informáticas, Ltda	a)	Rio de Janeiro (Brasil)	99,91%	89,88%	99,91%	89,88%
	We Do Consulting - Sistemas de Informação, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Poland Sp.Z.o.o.	a)	Posnan (Polónia)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies (UK) Limited	a)	Berkshire (R.U.)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies Americas, Inc.	a)	Delaware (EUA)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies Australia PTY Limited	a)	Sydney (Austrália)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies Egypt Limited Liability Company	a)	Cairo (Egipto)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
	We Do Technologies Mexico S. de RL	a)	Cidade do México (México)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

We Do Technologies BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	89,97%	100,00%	89,97%
<b>Outras</b>						
Libra Serviços, Lda	a)	Funchal (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Investments, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae RE, SA	a)	Luxemburgo	99,92%	99,92%	99,92%	99,92%
Sonaecenter Serviços, SA	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sonae Financial Services, S.A.	a)	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sontel, BV	a)	Amesterdão (Holanda)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

\*a percentagem de capital detido "Total" representa a percentagem total de interesses detida pelo Grupo; a percentagem de capital detido "Direto" corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa, no capital social da referida empresa.

a) Controlo detido por maioria dos votos os quais conferem poder das atividades relevantes que influenciam;

b) Controlo detido por maioria dos membros dos órgãos de administração;

- 1) Filial adquirida em 19 de novembro de 2015, tendo sido integrada no consolidado a 31 de dezembro de 2015;
- 2) Filial adquirida em 2 de novembro de 2015, tendo sido integrada no consolidado desde essa data;
- 3) Filial adquirida em 31 de maio de 2015, tendo sido integrada no consolidado desde essa data;
- 4) Filial adquirida em 7 de janeiro de 2015, tendo sido integrada no consolidado desde essa data;
- 5) Filial fusionada na S21 Sec Gestion, SA;
- 6) Filial constituída no exercício;
- 7) Filial liquidada no exercício;
- 8) O Grupo S21SEC Gestion, SA, adquiriu 50% da participação da sociedade S21 Sec Ciber Seguridad, SA de CV, passando esta a ser incluída pelo método de consolidação integral desde julho de 2015;
- 9) Ex- Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, SA.

Estas empresas foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral.

## 6 INVESTIMENTOS EM EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS E ASSOCIADAS

### 6.1 Decomposição do valor contabilístico de Investimentos em empreendimentos conjunto e associadas

O valor das participações em empreendimentos conjuntos e associadas pode ser analisado como segue:

FIRMA	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
<b>Centros Comerciais</b>		
Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	499.327.197	479.194.133
<b>Telecomunicações</b>		
ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	710.450.710	720.819.992
<b>Sonae IM</b>		
1) Raso SGPS, SA (consolidado)	-	-
Unipress - Centro Gráfico, Lda	580.205	972.982
SIRS - Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, SA	-	-
Intelligent Big Data, SL	-	-
2) S21 Sec Ciber seguridad SA de CV	-	-
<b>Investimentos em empreendimentos conjuntos</b>	<b>1.210.358.112</b>	<b>1.200.987.107</b>
<b>Unidades de Retalho</b>		
Sempre a Postos - Produtos Alimentares e Utilidades, Lda	1.236.445	1.180.061
APOR - Agência para a Modernização do Porto, SA	373.147	417.799
3) Ulabox, SL	2.879.651	-
<b>Sonae IM</b>		
Brokerslink Management AG	41.745	41.745
<b>Investimentos em associadas</b>	<b>4.530.988</b>	<b>1.639.605</b>
<b>Total</b>	<b>1.214.889.100</b>	<b>1.202.626.712</b>

- Em 29 de junho de 2015, o Grupo adquiriu os restantes 50% do capital social da Raso SGPS, SA e classificou esta participação como um ativo não corrente detido para venda (Nota 22), em outubro foi concretizada a alienação;
- O Grupo S21SEC Gestion, SA, adquiriu 50% da participação da sociedade S21 Sec Ciberseguridad, SA de CV, passando esta a ser incluída pelo método de consolidação integral desde julho de 2015;
- Associada adquirida no exercício.

### 6.2 Detalhe dos empreendimentos conjunto e das associadas

Os empreendimentos conjuntos e as associadas, suas sedes sociais e proporção do capital detido em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 são as seguintes:



## 6.2.1 Empreendimentos conjuntos

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido				
		31 dez 2015		31 dez 2014		
		Direto*	Total*	Direto*	Total*	
<b>Sonae Sierra</b>						
	3shoppings - Holding, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	8ª Avenida Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	100,00%	23,75%
	Adlands BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Aegean Park Constructions Real Estate and Development, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	ALBCC – Albufeirashopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	50,00%	11,88%
1)	ALEXA Administration GmbH	Berlim (Alemanha)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	ALEXA Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	ALEXA Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Algarveshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	ARP Alverca Retail Park, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Arrábidasshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	50,00%	12,53%
	Avenida M-40, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Beralands BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Campo Limpo Lda	S. Paulo (Brasil)	20,00%	3,33%	20,00%	3,33%
	Cascaishopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	28,62%	100,00%	28,62%
	Cascaishopping Holding I, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	28,62%	100,00%	28,62%
	CCCB Caldas da Rainha - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Centro Colombo - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Centro Vasco da Gama - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
2)	CITIC Capital Sierra (Hong Kong) Limited	Hong Kong (China)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
2)	CITIC CAPITAL SIERRA Property Management (Shanghai) Limited	Xangai (China)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Coimbrashopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Colombo Towers Holding, BV	The Hague (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
3)	DOC Malaga Holdings S.L.	Madrid (Espanha)	50,00%	12,53%	-	-
3)	DOC Malaga SITECO S.L.U.	Madrid (Espanha)	100,00%	12,53%	-	-
	Dortmund Tower GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Dos Mares - Shopping Centre, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%

Dos Mares - Shopping Centre, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
Estação Viana - Centro Comercial, SA	Viana do Castelo (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
Freccia Rossa - Shopping Centre, Srl	Milão (Itália)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
Fundo de Investimento Imobiliário Parque Dom Pedro Shopping Center	Rio de Janeiro (Brasil)	50,00%	10,34%	50,00%	10,34%
Fundo de Investimento Imobiliário Shopping Parque Dom Pedro	Rio de Janeiro (Brasil)	87,61%	15,78%	87,61%	15,78%
Gaiashopping I - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	50,00%	12,53%
Gaiashopping II - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	100,00%	12,53%
Gli Orsi Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
Guimarãeshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
Harvey Dos Iberica, SL	Madrid (Espanha)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
Iberian Assets, SA	Madrid (Espanha)	49,78%	12,48%	49,78%	12,48%
Ioannina Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
Land Retail, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	32,19%	100,00%	32,19%
Larissa Development of Shopping Centres, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
LCC – Leiriashopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	100,00%	23,75%
Le Terrazze – Shopping Centre 1, Srl	Milão (Itália)	50,00%	5,00%	50,00%	5,00%
Loop 5 - Shopping Centre GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
Loureshopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%
Luz del Tajo - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
Luz del Tajo, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
Madeirashopping - Centro Comercial, SA	Funchal (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
Maiashopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
Microcom Doi, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
Münster Arkaden, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
Norte Shopping Retail and Leisure Centre, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
Norteshopping - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
Pantheon Plaza BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
Paracentro - Gestão de Galerias Comerciais, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
Park Avenue Development of Shopping Centers, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
Parklake Shopping, SA	Bucareste (Roménia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
Parque Atlântico Shopping - Centro Comercial SA	Ponta Delgada (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
Parque D. Pedro 1, BV Sarl	Luxemburgo	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

	Parque de Famalicão - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Pátio Boavista Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Campinas Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Goiânia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Londrina Empreendimentos e Participações, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio São Bernardo Shopping Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Sertório Shopping, Ltda	Manaus (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Pátio Uberlândia Shopping, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Plaza Eboli - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Plaza Mayor Parque de Ócio, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Parque de Ócio, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Shopping, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Plaza Mayor Shopping, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	PORTCC – Portimãoshopping – Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	100,00%	23,75%	50,00%	11,88%
1)	Project SC 1, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Project Sierra 10 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 11 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 12 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra 8, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
4)	Project Sierra Cúcuta, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Four, SA	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Germany 2 (two), Shopping Centre, GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Germany 4 (four), Shopping Centre, GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Spain 2 - Centro Comercial, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Project Sierra Two, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
3)	Proyecto Cúcuta S.A.S	Santiago de Cali (Colombia)	50,00%	25,00%	-	-
	Rio Sul – Centro Comercial, SA	Lisboa (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%
	River Plaza BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	River Plaza Mall, Srl	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SC Aegean, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Serra Shopping – Centro Comercial, SA	Lisboa (Portugal)	50,00%	11,88%	50,00%	11,88%



	Shopping Centre Colombo Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
	Shopping Centre Parque Principado, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	100,00%	25,05%
	Sierra Asia Limited	Hong Kong	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Berlin Holding BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Brazil 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Sierra Central, S.A.S.	Santiago de Cali (Colômbia)	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sierra Cevital Shopping Center, Spa	Argélia	49,00 %	24,50%	49,00 %	24,50%
5)	Sierra Core Assets Holdings, BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	25,05%	-	-
	Sierra Developments Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Developments, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings, BV	Amesterdão (Holanda)	50,10%	25,05%	50,10%	25,05%
	Sierra Germany GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra GP, Limited	Guernesej (U.K.)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Greece, SA	Atenas (Grécia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investimentos Brasil Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Sierra Investments (Holland) 1, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments (Holland) 2, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments Holding, BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Investments SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Italy, Srl	Milão (Itália)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Management, SGPS, SA	Maia (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
1)	Sierra – OST Property Management, SA	Moscovo (Rússia)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Sierra Portugal, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Project Nürnberg BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Real Estate Greece BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Romania Shopping Centers Services, SRL	Bucareste (Roménia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Turkey Gayrimenkul Yönetim Pazarlama ve Danışmanlık Anonim Şirket	Istambul (Turquia)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Services Holland BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Services Holland 2 BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Solingen Holding GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Sierra Spain – Shopping Centers Services, SA	Madrid (Espanha)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
5)	Sierra VdG Holding BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	25,05%	-	-
	Sierra Zenata Project B.V.	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

	Solingen Shopping Center GmbH	Dusseldorf (Alemanha)	100,00%	25,00%	100,00%	25,00%
	Sonae Sierra Brasil, SA	São Paulo (Brasil)	66,65%	16,66%	66,65%	16,66%
	Sonae Sierra Brazil, BV Sarl	Luxemburgo	50,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Sonae Sierra, SGPS, SA	Maia (Portugal)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	SPF - Sierra Portugal	Luxemburgo	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	SPF - Sierra Portugal Real Estate, Sarl	Luxemburgo	47,50%	23,75%	47,50%	23,75%
2)	Torre Ocidente - Imobiliária, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,50%	50,00%	12,50%
	Unishopping Consultoria Imobiliária, Ltda	São Paulo (Brasil)	100,00%	16,66%	100,00%	16,66%
	Via Catarina - Centro Comercial, SA	Maia (Portugal)	50,00%	12,53%	50,00%	12,53%
6)	Vuelta Omega, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	12,53%	100,00%	12,53%
	Weierstadt Shopping BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%
	Zenata Commercial Project, SA	Mohammedia (Marrocos)	100,00%	5,5%	100,00%	5,5%
2)	Zubiarte Inversiones Inmobiliarias, SA	Madrid (Espanha)	49,83%	12,48%	49,83%	12,48%
<b>ZOPT (NOS)</b>						
	Big Picture 2 Films, SA	Oeiras (Portugal)	20,00%	4,50%	20,00%	4,50%
	Canal 20 TV, SA	Madrid (Espanha)	50,00%	11,25%	50,00%	11,25%
1)	Distodo – distribuição e Logística, Lda	Lisboa (Portugal)	50,00%	11,25%	50,00%	11,25%
	Dreamia Holding BV	Amesterdão (Holanda)	50,00%	11,25%	50,00%	11,25%
	Dreamia Serviços de Televisão, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	11,25%	100,00%	11,25%
	Empracine – Empresa Promotora de Atividades Cinematográficas, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	FINSTAR – Sociedade de Investimentos e Participações, SA	Luanda (Angola)	30,00%	6,75%	30,00%	6,75%
	Lusomundo – Sociedade de investimentos imobiliários, SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	99,87%	11,25%	99,87%	11,25%
1)	Lusomundo España, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	Lusomundo Imobiliária 2, SA	Lisboa (Portugal)	99,87%	22,47%	99,87%	22,47%
	Lusomundo Moçambique, Lda	Maputo (Moçambique)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
5)	NOS Inovação, SA	Matosinhos (Portugal)	100,00%	22,50%	-	-
9)	NOS Sistemas, SA	Maia (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
5)	NOS Sistemas España, SL	Madrid (Espanha)	100,00%	22,50%	-	-
	MSTAR, SA	Maputo (Moçambique)	30,00%	6,75%	30,00%	6,75%
	NOS Açores Comunicações, SA	Ponta Delgada (Açores)	83,82%	18,86%	83,82%	18,86%
	NOS Communications Sàrl	Luxemburgo	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%

	NOS Comunicações, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	NOS Lusomundo Audiovisuais, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	NOS Lusomundo Cinemas, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	NOS Lusomundo TV, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	NOS Madeira Comunicações, SA	Funchal (Madeira)	77,95%	17,54%	77,95%	17,54%
7)	NOS Technology – Conceção Construção e Gestão de Redes de Comunicação, SA	Matosinhos (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
8)	NOS Towering – Gestão de Torres de Telecomunicações, SA	Maia (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	NOS SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	52,15%	22,50%	52,15%	22,50%
	NOSPUB – Publicidade e Conteúdos, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	Per-Mar – Sociedade de Construções, SA	Maia (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	Sport TV Portugal	Lisboa (Portugal)	50,00%	11,25%	50,00%	11,25%
	Sontária – Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia (Portugal)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	Teliz Holding, BV	Amstelveen (Holanda)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	Upstar Comunicações, SA	Vendas Novas (Portugal)	30,00%	6,75%	30,00%	6,75%
	ZAP Cinemas, SA	Luanda (Angola)	100,00%	6,75%	100,00%	6,75%
	ZAP Media, SA	Luanda (Angola)	100,00%	6,75%	100,00%	6,75%
	ZAP Publishing, SA	Luanda (Angola)	100,00%	6,75%	100,00%	6,75%
	ZON Finance BV	Amesterdão (Holanda)	100,00%	22,50%	100,00%	22,50%
	ZOPT, SGPS, SA	Porto (Portugal)	50,01%	44,98%	50,01%	44,98%
<b>Sonae IM</b>						
10)	Equador & Mendes - Agência de Viagens e Turismo, Lda	Lisboa (Portugal)	75,00%	75,00%	75,00%	37,50%
	Intelligent Big Data, SL	Gipuzcoa (Espanha)	50,00%	35,00%	50,00%	26,99%
10)	Movimentos Viagens - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%
10)	Nova Equador Internacional, Agência de Viagens e Turismo, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%
10)	Nova Equador P.C.O. e Eventos, Sociedade Unipessoal, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%
10)	Raso SGPS, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	50,00%	50,00%
10)	Raso - Viagens e Turismo, SA	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%
10)	Raso II – Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda	Lisboa (Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%
11)	S21 Sec Ciber Seguridad SA de CV	Cidade do México (México)	100,00%	69,86%	50,00%	26,96%
	SIRS – Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, SA	Porto (Portugal)	45,00%	40,49%	45,00%	40,49%

	Unipress - Centro Gráfico, Lda	Vila Nova de Gaia (Portugal)	50,00%	44,99%	50,00%	44,99%
10)	Viagens y Turismo de Geotur España, S.L.	Madrid (Espanha)	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%

\*a percentagem de capital detido "Total" representa a percentagem total de interesses detida pelo Grupo; a percentagem de capital detido "Direto" corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa, no capital social da referida empresa.

- 1) Filial liquidada no exercício;
- 2) Filial alienada no exercício;
- 3) Filial adquirida no exercício;
- 4) Ex - Project Sierra Spain 3, BV;
- 5) Filial constituída no exercício;
- 6) Em dezembro de 2015 a filial fundiu na sociedade Harvey Dos Iberia S.L.;
- 7) Ex - Be Artis – Conceção Construção e Gestão de Redes de Comunicação, SA;
- 8) Ex - Be Towering – Gestão de Torres de Telecomunicações, SA;
- 9) Ex - Mainroad – Serviços em Tecnologias de Informação, SA;
- 10) Em 29 de junho de 2015, o Grupo adquiriu os restantes 50% do capital social da Raso SGPS, SA e classificou esta participação como um ativo não corrente detido para venda (Nota 22) tendo concretizada a operação em outubro de 2015;
- 11) O Grupo S21SEC Gestion, S.A., adquiriu 50% da participação da sociedade S21 Sec Ciber Seguridad SA de CV, passando esta a ser incluída pelo método de consolidação integral desde julho de 2015 (Nota 5).

## 6.2.2 Empresas associadas

FIRMA	Sede Social	Percentagem de capital detido				
		31 dez 2015		31 dez 2014		
		Direto*	Total*	Direto*	Total*	
<b>Unidades de Retalho</b>						
	APOR – Agência para a Modernização do Porto, S.A.	Porto	22,75%	22,75%	22,75%	22,75%
	Sempre a Postos - Produtos Alimentares e Utilidades, Lda	Lisboa	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
1)	Ulabox, S.L.	Barcelona (Espanha)	28,57%	28,57%	-	-
<b>Sonae IM</b>						
	Brokerslink Management AG	Suíça	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

\*a percentagem de capital detido "Total" representa a percentagem total de interesses detida pelo Grupo; a percentagem de capital detido "Direto" corresponde à percentagem que a(s) subsidiária(s) que detém a participação em causa, no capital social da referida empresa.

- 1) Associada adquirida no exercício;

Os empreendimentos conjuntos e associadas foram incluídas na consolidação pelo método da equivalência patrimonial.

## 6.3

## Informação financeira resumida das participações financeiras

## 6.3.1 Empreendimentos conjuntos

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a informação financeira resumida dos empreendimentos conjuntos do Grupo pode ser analisada como segue:

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2015		
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Outros
<b>Ativos</b>			
Propriedades de investimento	286.938.906	697.557	-
Ativos fixos tangíveis	1.230.400	1.218.762.526	1.557.119
Ativos intangíveis	2.705.989	639.261.319	13.213
Goodwill	4.273.686	1.749.506.673	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas	905.893.688	264.465.220	-
Outros ativos não correntes	120.895.811	145.726.069	97
<b>Ativo não corrente</b>	<b>1.321.938.480</b>	<b>4.018.419.364</b>	<b>1.570.429</b>
Caixa e equivalentes a caixa	73.040.437	21.504.911	71.511
Outros ativos correntes	47.206.085	465.454.752	1.908.042
<b>Ativo corrente</b>	<b>120.246.522</b>	<b>486.959.663</b>	<b>1.979.553</b>
<b>Ativos classificados como disponíveis para venda</b>	<b>870.360.745</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>2.312.545.747</b>	<b>4.505.379.027</b>	<b>3.549.982</b>
<b>Passivos</b>			
Empréstimos obtidos	171.839.762	979.421.660	1.698.657
Outros passivos não correntes	40.582.022	257.648.405	5.306
<b>Passivos não correntes</b>	<b>212.421.784</b>	<b>1.237.070.065</b>	<b>1.703.963</b>
Empréstimos obtidos	60.196.509	180.262.683	26.262
Outros passivos correntes	158.012.185	582.696.254	1.233.012
<b>Passivos correntes</b>	<b>218.208.694</b>	<b>762.958.937</b>	<b>1.259.274</b>
Passivos diretamente relacionados com ativos classificados como disponíveis para venda	424.352.495	-	-
<b>Total do passivo</b>	<b>854.982.973</b>	<b>2.000.029.002</b>	<b>2.963.237</b>
<b>Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe</b>	<b>938.240.752</b>	<b>1.258.356.499</b>	<b>586.745</b>
Interesses sem controlo	519.322.022	1.246.993.526	-
<b>Total do capital próprio</b>	<b>1.457.562.774</b>	<b>2.505.350.025</b>	<b>586.745</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>2.312.545.747</b>	<b>4.505.379.027</b>	<b>3.549.982</b>

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2014			
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Raso SGPS, SA (consolidado)	Outros
<b>Ativos</b>				
Propriedades de investimento	891.623.837	708.000	-	-
Ativos fixos tangíveis	1.516.133	1.198.203.256	1.884.239	2.247.298
Ativos intangíveis	2.879.479	638.078.896	354.896	8.042
Goodwill	7.192.675	1.758.031.673	44.061.369	-
Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas	928.564.893	306.839.602	-	-
Outros ativos não correntes	121.771.782	164.504.895	1.022.681	74
<b>Ativo não corrente</b>	<b>1.953.548.799</b>	<b>4.066.366.322</b>	<b>47.323.185</b>	<b>2.255.414</b>
Caixa e equivalentes a caixa	71.650.755	29.772.399	272.015	224.346
Outros ativos correntes	70.387.686	454.626.177	19.038.019	2.042.021
<b>Ativo corrente</b>	<b>142.038.441</b>	<b>484.398.576</b>	<b>19.310.034</b>	<b>2.266.367</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>2.095.587.240</b>	<b>4.550.764.898</b>	<b>66.633.219</b>	<b>4.521.781</b>
<b>Passivos</b>				
Empréstimos obtidos	468.203.070	621.056.820	-	2.324.989
Outros passivos não correntes	157.802.112	276.085.087	431.466	5.306
<b>Passivos não correntes</b>	<b>626.005.182</b>	<b>897.141.907</b>	<b>431.466</b>	<b>2.330.295</b>
Empréstimos obtidos	38.721.438	505.749.000	3.560.801	26.262
Outros passivos correntes	123.568.773	601.608.100	34.169.436	1.705.815
<b>Passivos correntes</b>	<b>162.290.211</b>	<b>1.107.357.100</b>	<b>37.730.237</b>	<b>1.732.077</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>788.295.393</b>	<b>2.004.499.007</b>	<b>38.161.703</b>	<b>4.062.372</b>
<b>Capital próprio atribuível a acionistas da empresa mãe</b>	<b>897.974.623</b>	<b>1.276.520.350</b>	<b>28.508.963</b>	<b>459.409</b>
Interesses sem controlo	409.317.224	1.269.745.541	(37.447)	-
<b>Total do capital próprio</b>	<b>1.307.291.847</b>	<b>2.546.265.891</b>	<b>28.471.516</b>	<b>459.409</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>2.095.587.240</b>	<b>4.550.764.898</b>	<b>66.633.219</b>	<b>4.521.781</b>



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2015		
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	191.895.202	1.429.868.680	3.916.769
Outros rendimentos operacionais	107.528.574	14.436.914	37.121
	299.423.776	1.444.305.594	3.953.890
Fornecimentos e serviços externos	(94.180.375)	(183.816.507)	(1.258.141)
Amortizações	(1.129.315)	(387.505.327)	(762.549)
Outros gastos operacionais	(53.884.018)	(741.977.063)	(1.888.218)
	(149.193.708)	(1.313.298.897)	(3.908.908)
Rendimentos e ganhos financeiros	6.461.053	-	372
Gastos e perdas financeiros	(22.399.768)	(32.172.386)	(10.439)
Resultados financeiros	(15.938.715)	(32.172.386)	(10.067)
Resultados relativos a empreendimentos conjuntos e empresas associadas	159.528.729	-	-
Imposto sobre o rendimento	(33.726.326)	(27.024.745)	(14.302)
Resultado líquido consolidado do exercício	260.093.756	71.809.566	20.613
Atribuível a:			
Acionistas da empresa mãe	141.745.133	35.951.643	20.613
Interesses que não controlam	118.348.623	35.857.923	-
	260.093.756	71.809.566	20.613
Outro rendimento integral do exercício	(75.930.658)	(41.409.367)	-
Total rendimento integral do exercício	184.163.098	30.400.199	20.613

Empreendimentos conjuntos	31 dez 2014			
	Sonae Sierra SGPS, SA (consolidado)	ZOPT, SGPS, SA (consolidado)	Raso SGPS, SA (consolidado)	Outros
Volume de negócios	186.118.629	1.368.684.000	36.755.779	4.403.707
Outros rendimentos operacionais	47.676.301	15.245.506	2.342.339	115.590
	233.794.930	1.383.929.506	39.098.118	4.519.297
Fornecimentos e serviços externos	(92.149.626)	(186.985.162)	(27.037.181)	(1.998.624)
Amortizações	(1.506.264)	(360.381.107)	(825.828)	(801.287)
Outros gastos operacionais	(71.662.301)	(708.410.393)	(10.598.642)	(1.876.210)
	(165.318.191)	(1.255.776.662)	(38.461.651)	(4.676.121)
Rendimentos e ganhos financeiros	4.633.929	218.000	38.958	46.619
Gastos e perdas financeiros	(26.676.611)	(52.184.040)	(992.307)	(54.984)
Resultados financeiros	(22.042.682)	(51.966.040)	(953.349)	(8.365)
Resultados relativos a empreendimentos conjuntos e empresas associadas	154.077.563	-	-	-
Imposto sobre o rendimento	(14.422.537)	(13.342.644)	83.919	(21.066)
Resultado líquido consolidado do exercício	186.089.083	62.844.160	(232.963)	(186.255)
Atribuível a:				
Acionistas da empresa mãe	96.310.817	31.270.994	(237.586)	(186.255)
Interesses que não controlam	89.778.266	31.573.166	4.623	-
	186.089.083	62.844.160	(232.963)	(186.255)
Outro rendimento integral do exercício	9.193.041	31.099.000	-	-
Total rendimento integral do exercício	195.282.124	93.943.160	(232.963)	(186.255)

## 6.3.2 Associadas

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a informação financeira resumida das empresas associadas do Grupo pode ser analisada como segue:

Associadas	31 dez 2015			31 dez 2014 Reexpresso	
	Sempre a Postos	Ulabox	Outros	Sempre a Postos	Outros
Ativo não corrente	1.778.633	1.923.349	18.619	2.407.920	9.394
Ativo corrente	10.076.920	2.548.955	1.679.225	9.551.507	1.911.071
Passivos não correntes	8.594	-	-	17.263	-
Passivo corrente	6.901.181	103.517	57.638	7.221.921	83.985
Capital próprio	4.945.778	4.368.787	1.640.206	4.720.243	1.836.480

Associadas	31 dez 2015			31 dez 2014	
	Sempre a Postos	Ulabox	Outros	Sempre a Postos	Outros
Volume de negócios	51.477.596	3.738.298	71.680	49.085.266	126.952
Outros rendimentos operacionais	3.917.030	994.534	279	4.690.148	-
Gastos operacionais	(53.556.308)	(7.065.594)	(301.497)	(52.194.919)	(266.560)
Resultados financeiros	13.681	(39.010)	33.263	(4.955)	53.079
Imposto sobre o rendimento	(440.218)	577.431	(32)	(389.299)	(42)
Resultado líquido do exercício	1.411.781	(1.794.341)	(196.307)	1.186.246	(86.571)
Outro rendimento integral do exercício	-	-	-	-	-
Total rendimento integral do exercício	1.411.781	(1.794.341)	(196.307)	1.186.246	(86.571)

## 6.4 Movimento ocorrido durante o exercício

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, o movimento ocorrido no valor dos investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas, foi o seguinte:

	31 dez 2015			31 dez 2014 Reexpresso		
	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento	Valor proporção nos capitais próprios	Goodwill	Total do investimento
<b>Investimentos em empreendimentos conjuntos</b>						
Saldo em 1 de Janeiro	621.439.679	579.547.428	1.200.987.107	593.918.408	549.973.662	1.143.892.070
Aquisições durante o exercício	-	-	-	1.500	-	1.500
Transferência para ativos detidos para venda (Nota 22)	7.794.938	(10.057.629)	(2.262.691)	-	-	-
Equivalência patrimonial						
Efeito em ganhos e perdas relativas a empreendimentos conjuntos	88.591.530	-	88.591.530	65.093.970	(1.099.909)	63.994.061
Alocação goodwill	-	-	-	(36.702.250)	36.702.250	-
Dividendos distribuídos	(28.008.250)	-	(28.008.250)	(7.320.649)	-	(7.320.649)
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	(51.212.274)	-	(51.212.274)	6.448.699	-	6.448.699
Imparidade em empreendimentos conjuntos	-	2.262.691	2.262.691	-	(6.028.574)	(6.028.574)
	638.605.623	571.752.490	1.210.358.113	621.439.679	579.547.428	1.200.987.107
<b>Investimentos em associadas</b>						
Saldo em 1 de Janeiro	1.502.111	137.494	1.639.605	899.945	-	899.945
Constituições durante o exercício	-	-	-	41.745	-	41.745
Aquisições durante o exercício (Nota 46)	1.644.681	1.586.348	3.231.029	162.506	137.494	300.000
Equivalência patrimonial						
Efeito em ganhos e perdas relativas a associadas	(60.341)	-	(60.341)	414.361	-	414.361
Dividendos distribuídos	(296.562)	-	(296.562)	(16.446)	-	(16.446)
Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo	17.256	-	17.256	-	-	-
	2.807.145	1.723.842	4.530.987	1.502.111	137.494	1.639.605
<b>Total</b>	<b>641.412.768</b>	<b>573.476.332</b>	<b>1.214.889.100</b>	<b>622.941.790</b>	<b>579.684.922</b>	<b>1.202.626.712</b>

O valor relativo a “Efeito em capitais próprios e interesses sem controlo” inclui:

- 40 milhões de euros relativos a reserva de conversão cambial relacionada com a desvalorização cambial do real no Brasil; e
- 9,5 milhões de euros relativos a reserva de conversão cambial relacionada com a participação financeira que a NOS tem na Finstar em Angola.

O valor de dividendos distribuídos relativos a Investimentos em Empreendimentos Conjuntos inclui 12.192.750 euros da Sonae Sierra e 15.815.500 euros da ZOPT.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2014, a rubrica “ Imparidade em empreendimentos conjuntos” refere-se ao efeito das perdas por imparidade constituídas no período para o empreendimento conjunto Raso SGPS, SA.





A aferição da existência ou não de imparidade nos investimentos em empreendimentos conjuntos é determinada:

- No que respeita ao setor das telecomunicações (ZOPT), a aferição da existência ou não de imparidade é determinada tendo em consideração diversas informações como o plano de negócios aprovado pelo Conselho de Administração, cuja taxa de crescimento média implícita da margem operacional ascende a 4,7%, a taxa de desconto utilizada é de 7,25 e taxa de crescimento na perpetuidade é de 1,5% e a média de avaliações efetuadas por analistas externos (researches); e
- No que respeita à Sonae Sierra os testes de imparidade são efetuados por comparação com o “Net Asset Value”, este resulta da valorização das propriedades de investimento a valores de mercado não incluindo a dedução de impostos diferidos sobre mais-valias não realizadas.

Para além dos efeitos que se relatam na Nota 43, as demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT apresentam uma exposição significativa ao mercado africano, nomeadamente através de investimentos financeiros que aquele Grupo detém em associadas que operam nos mercados angolano e moçambicano, e que se dedicam à prestação de serviços de televisão por satélite e por fibra. O valor contabilístico dessas associadas nas demonstrações financeiras da ZOPT em 31 de dezembro de 2015 ascende a, aproximadamente, 223 milhões de Euros, incluídos na rubrica “Investimentos em empreendimentos conjuntos e empresas associadas” nas demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT (Nota 6.3.1). O Grupo efetuou testes de imparidade para aqueles ativos, os quais se encontram expressos nas moedas daqueles países, Kwanzas e Meticais, respetivamente, considerando os planos de negócios aprovados para um período de cinco de anos, os quais contemplam taxas de crescimento médias de receitas para aquele período de 9,7% (Angola) e 5,7% (Moçambique), taxa de crescimento na perpetuidade de 8% e taxa de desconto (“wacc”) de 16% em ambos os países. As atuais condições económicas de incerteza daqueles mercados, nomeadamente no mercado cambial e a limitação de transferência de divisas, nomeadamente em Angola, introduzem um grau adicional de variabilidade aos pressupostos e poderá impactar significativamente as estimativas consideradas. Os referidos testes de imparidade resultaram numa valorização daqueles ativos que se encontra, aproximadamente, 0,5% acima do seu valor contabilístico.

Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos encontram-se divulgados na Nota 49, bem como informação mais detalhada sobre as mesmas.

## 7 OUTROS INVESTIMENTOS NÃO CORRENTES

Os outros investimentos não correntes, suas sedes sociais, proporção de capital detido e valor da demonstração da posição financeira em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 são as seguintes:

Firma	Sede Social	Porcentagem de capital detido				Demonstração da posição financeira	
		31 dez 2015		31 dez 2014		31 dez 2015	31 dez 2014
		Direto	Total	Direto	Total		Reexpresso
<b>Unidades de Retalho</b>							
Dispar - Distrib. de Participações, SGPS, SA	Lisboa	14,28%	14,28%	14,28%	14,28%	9.976	9.976
Insko - Insular de Hipermerc., SA	Ponta Delgada	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	898.197	898.197
Solferias- Operadores Turísticos, SA	Lisboa	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	133.162	133.162
MOVVO, SA	Porto	16,00%	16,00%	9,09%	9,09%	800.000	400.000
<b>Sonae IM</b>							
Lusa - Agên. de Notícias de Portugal, SA	Lisboa	1,38%	1,24%	1,38%	1,24%	75.069	97.344
Cooper Gay Swett & Crawford Ltd	Londres	9,72%	4,86%	9,72%	4,86%	15.249.229	16.766.584
	Outros investimentos					12.384.028	12.260.854
<b>Total</b>						<b>29.549.661</b>	<b>30.566.117</b>

A participação financeira na Cooper Gay Sweet & Crawford, Ltd foi reavaliada para o seu justo valor em 31 de dezembro de 2015 tomando por base os múltiplos de EBITDA ou os múltiplos de vendas por região e o preço da operação dos Estados Unidos da América vendida em fevereiro de 2016, esta valorização implicou uma redução da participação em 1,5 milhões de euros e um registo de uma imparidade no valor de 3,8 milhões de euros (Nota 37), que inclui a transferência de reservas de justo valor para imparidade do exercício, no valor de 2,2 milhões de euros. A valorização da referida participação em 2014 tinha sido efetuada tomando por base os resultados de EBITDA aplicáveis a entidades do setor de atividade, deduzindo o valor da dívida, ambas as valorizações correspondem ao Nível 3 de Justo Valor.

Em 31 de dezembro de 2015 estão incluídos em “Outros investimentos”, entre outros 9.996.932 euros (10.000.046 euros em 31 de dezembro de 2014), relativos a montantes depositados numa Escrow Account e que se encontram aplicados em Unidades de Participação num fundo de investimento monetário de rating superior, que surgem como garantias das responsabilidades contratuais assumidas na venda do segmento Retalho Brasil e para as quais foram constituídas provisões nas situações aplicáveis (Nota 33 e 34).

Embora de acordo com os prazos definidos contratualmente a Escrow Account já devesse ter sido libertada pelo comprador, a mesma ainda não o foi pelo facto de existirem alguns pontos de divergência quanto à utilização da referida Escrow Account, nomeadamente quanto à possibilidade ou não de retenção da Escrow Account para processos fiscais em curso ainda não decididos (Nota 34). É entendimento do Conselho de Administração, consubstanciado em opiniões legais de advogados brasileiros e portugueses, que a razão assiste à Sonae.

Em 31 de dezembro de 2015, com exceção da Cooper Gay Sweet & Crawford, Ltde e da Escrow Account, estes investimentos correspondem a participações de valor imaterial em empresas não cotadas e nas quais o Grupo não detém influência significativa, pelo que o seu custo de aquisição foi considerado uma aproximação razoável do seu respetivo justo valor, ajustado, sempre que aplicável, pelas respetivas imparidades identificadas.

## 8 ALTERAÇÕES OCORRIDAS NO PERÍMETRO DE CONSOLIDAÇÃO

As principais aquisições de empresas ocorridas no exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foram as seguintes:

FIRMA	Sede social	Percentagem de capital detido	
		À data de aquisição	
		Direto	Total
<b>Unidades de Retalho</b>			
MJB - Design, Lda	Maia (Portugal)	100,00%	100,00%
Elergone Energias, Lda	Matosinhos (Portugal)	75,00%	75,00%
<b>Grupo Losan</b>			
Aduanas Caspe, S.L.U.	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%
Comercial Losan Polonia SP. Z.O.O.	Varsóvia (Polonia)	100,00%	100,00%
Comercial Losan, S.L.U.	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%
Global Usebti, S.L.	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%
Losan Colombia, S.A.S.	Bogotá (Colombia)	100,00%	100,00%
Losan Overseas Textile, S.L.	Saragoça (Espanha)	100,00%	100,00%
Losan Tekstil Urun.V E Dis Ticaret, L.S.	Istambul (Turquia)	100,00%	100,00%
Usebti Textile México S.A. de C.V.	Cidade do México (México)	100,00%	100,00%
<b>Sonae IM</b>			
S21Sec Ciber seguridad SA de CV	Cidade do México (México)	100,00%	69,99%
Accive Insurance-Corretor de Seguros, SA	Porto (Portugal)	70,00%	35,01%
ACCIVE Insurance Cons. e Franchising,Lda	Porto (Portugal)	100,00%	35,01%

Os efeitos destas aquisições nas demonstrações financeiras consolidadas podem ser analisados como segue:

Valores em euros	Unidades de Retalho							
	Grupo Losan				Outras			
	Valor da Posição Financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	31 dez 2015	Valor da Posição Financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	31 dez 2015
Ativos líquidos adquiridos								
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 10 e 11)	5.016.462	-	5.016.462	5.016.462	44.434	-	44.434	41.142
Inventários (Nota 15)	13.451.587	-	13.451.587	13.451.587	214.901	-	214.901	359.035
Ativos por impostos diferidos (Nota 20)	309.948	-	309.948	309.948	-	-	-	14.678
Outros ativos	15.681.488	-	15.681.488	17.681.488	1.131.965	-	1.131.965	1.049.238
Caixa e equivalentes de caixa	12.006.623	-	12.006.623	10.006.623	415.445	-	415.445	268.675
Empréstimos	(8.145.659)	-	(8.145.659)	(8.145.659)	(196)	-	(196)	(1.319)
Passivos por impostos diferidos (Nota 20)	(359.764)	-	(359.764)	(359.764)	-	-	-	(269)
Outros passivos	(14.765.358)	-	(14.765.358)	(14.765.358)	(888.640)	-	(888.640)	(664.171)
<b>Total de ativos líquidos adquiridos</b>	<b>23.195.327</b>	<b>-</b>	<b>23.195.327</b>	<b>23.195.327</b>	<b>917.909</b>	<b>-</b>	<b>917.909</b>	<b>1.067.009</b>
Goodwill			19.055.699				1.195.075	
Interesses sem controlo (Nota 24)			-				140.624	
Justo valor da participação detida antes da aquisição			-				-	
Custo de aquisição			42.251.026				1.972.360	
Pagamentos efetuados			42.251.026				1.103.623	
Valores em dívida			-				868.737	
			42.251.026				1.972.360	
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição (Nota 46)								
Pagamentos efetuados			(42.251.026)				(1.103.623)	
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos			12.006.623				415.445	
			(30.244.403)				(688.178)	

Valores em euros	Sonae IM			
	Valor da Posição Financeira antes da aquisição	Ajustamentos para o justo valor	Justo Valor	31 dez 2015
Ativos líquidos adquiridos				
Ativos fixos tangíveis e intangíveis (Nota 10 e 11)	5.852	444.484	450.336	419.596
Inventários (Nota 15)	-	-	-	-
Activos por impostos diferidos (Nota 20)	-	-	-	8.334
Outros ativos	895.665	-	895.665	624.301
Caixa e equivalentes de caixa	84.221	-	84.221	204.981
Empréstimos	(135.218)	-	(135.218)	(298.016)
Passivos por impostos diferidos (Nota 20)	-	-	-	-
Outros passivos	(1.574.831)	-	(1.574.831)	(1.455.395)
Total de ativos líquidos adquiridos	(724.311)	444.484	(279.827)	(496.199)
Goodwill			369.402	
Interesses sem controlo (Nota 24)			76.068	
Justo valor da participação detida antes da aquisição			233.503	
Custo de aquisição			247.010	
Pagamentos efetuados			247.010	
Valores em dívida			-	
			247.010	
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição (Nota 46)				
Pagamentos efetuados			(247.010)	
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos			84.221	
			(162.789)	

Valores em euros	Unidades de Retalho					
	Losan		Outras		Sonae IM	
	Desde a data de aquisição	12 meses	Desde a data de aquisição	12 meses	Desde a data de aquisição	12 meses
Vendas e prestações de serviços	-	65.520.069	1.169.361	3.004.589	843.844	926.128
Outros rendimentos	-	1.031.282	316.434	135.010	-	3.657
Custo das vendas	-	(38.223.757)	(554.039)	(1.020.522)	-	-
Fornecimentos e serviços externos	-	(17.841.096)	(562.280)	(1.205.974)	(779.672)	(1.261.038)
Gastos com pessoal	-	(7.926.676)	(316.516)	(700.044)	(136.034)	(150.189)
Amortizações e depreciações	-	(737.824)	(3.912)	(15.542)	(38.172)	(39.690)
Outros gastos e perdas	-	(658.752)	(14.924)	(27.357)	(83.892)	(90.640)
Resultado financeiro	-	2.149.537	(2.928)	(17.779)	(68.059)	(68.933)
Resultado antes impostos	-	3.312.783	31.196	152.381	(261.985)	(680.705)
Imposto sobre o rendimento	-	(844.958)	12.987	12.987	-	8.334
Resultado líquido	-	2.467.825	44.183	165.368	(261.985)	(672.371)

O Grupo Losan, é um Grupo multinacional sendo a empresa mãe sediada em Espanha, é especializado no negócio grossista de roupa infantil. Esta aquisição tem como objetivo melhorar as competências na cadeia de abastecimento e reforçar a capacidade de expansão internacional da Sonae através de canais grossistas. Estas empresas foram incorporadas no consolidado em 31 de dezembro de 2015 período a partir do qual a Sonae passou a exercer o controlo sobre as suas atividades.

No seguimento da aquisição destes Grupos de empresas foi feita uma avaliação preliminar do justo valor dos ativos adquiridos e dos passivos assumidos com exceção do Grupo Losan. No que se refere às empresas adquiridas pertencentes ao Grupo Losan, dada a proximidade do final do exercício não foi ainda possível concluir o exercício de atribuição de justo valor e cálculo do Goodwill a qual será efetuada no período máximo de 12 meses desde a data de aquisição. No entanto a alocação do preço de compra que vier a ser realizada está sujeita a alterações até conclusão do período de um ano a contar desde a data de aquisição, conforme permitido pelo IFRS3 – Concentrações Empresariais.

## 9 CLASSES DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Os instrumentos financeiros, de acordo com as políticas descritas na Nota 2.13, foram classificados como segue:

Ativos financeiros	Notas	Empréstimos e contas a receber	Ativos registrados ao justo valor por resultados	Disponíveis para venda	Derivados (Nota 27)	Sub-total	Ativos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
<b>A 31 de dezembro de 2015</b>								
<b>Ativos não correntes</b>								
Outros investimentos	7 e 13	9.996.932	-	19.552.729	-	29.549.661	-	29.549.661
Outros ativos não correntes	14	12.463.292	-	-	-	12.463.292	19.147.335	31.610.627
		22.460.224	-	19.552.729	-	42.012.953	19.147.335	61.160.288
<b>Ativos correntes</b>								
Clientes	16	96.577.303	-	-	-	96.577.303	-	96.577.303
Outras dívidas de terceiros	17	68.521.667	-	-	-	68.521.667	9.984.877	78.506.544
Investimentos	13	128.080	79.796.807	-	2.506.087	82.430.974	-	82.430.974
Caixa e equivalentes de caixa	21	282.751.583	-	-	-	282.751.583	-	282.751.583
		447.978.633	79.796.807	-	2.506.087	530.281.527	9.984.877	540.266.404
		470.438.857	79.796.807	19.552.729	2.506.087	572.294.480	29.132.212	601.426.692
<b>A 31 de dezembro de 2014 Reexpresso</b>								
<b>Ativos não correntes</b>								
Outros investimentos	7 e 13	10.000.046	-	20.566.071	-	30.566.117	-	30.566.117
Outros ativos não correntes	14	22.496.822	-	-	-	22.496.822	6.603.611	29.100.433
		32.496.868	-	20.566.071	-	53.062.939	6.603.611	59.666.550
<b>Ativos correntes</b>								
Clientes	16	79.543.281	-	-	-	79.543.281	-	79.543.281
Outras dívidas de terceiros	17	63.602.768	-	-	-	63.602.768	-	63.602.768
Investimentos	13	56.122	57.611.618	-	3.995.221	61.662.961	-	61.662.961
Caixa e equivalentes de caixa	21	588.596.792	-	-	-	588.596.792	-	588.596.792
		731.798.963	57.611.618	-	3.995.221	793.405.802	-	793.405.802
		790.504.675	57.611.618	20.566.071	3.995.221	846.468.741	6.603.611	853.072.352

Passivos financeiros	Notas	Derivados (Nota 27)	Passivos financeiros registados pelo custo amortizado	Sub-total	Passivos não abrangidos pelo IFRS 7	Total
<b>A 31 de dezembro de 2015</b>						
<b>Passivos não correntes</b>						
Empréstimos bancários	25	-	566.306.612	566.306.612	-	566.306.612
Empréstimos obrigacionistas	25	-	697.562.099	697.562.099	-	697.562.099
Credores por locação financeira	25 e 26	-	3.231.481	3.231.481	-	3.231.481
Outros empréstimos	25	-	5.764.682	5.764.682	-	5.764.682
Outros passivos não correntes	28	-	5.481.467	5.481.467	30.547.413	36.028.880
			1.278.346.341	1.278.346.341	30.547.413	1.308.893.754
<b>Passivos correntes</b>						
Empréstimos bancários	25	-	258.655.767	258.655.767	-	258.655.767
Empréstimos obrigacionistas	25	-	49.962.081	49.962.081	-	49.962.081
Credores por locação financeira	25 e 26	-	3.691.782	3.691.782	-	3.691.782
Outros empréstimos	25	860.503	1.092.795	1.953.298	-	1.953.298
Fornecedores	30	-	1.161.697.200	1.161.697.200	-	1.161.697.200
Outras dívidas a terceiros	31	-	199.513.809	199.513.809	-	199.513.809
			860.503	1.674.613.434	-	1.675.473.937
			860.503	2.952.959.775	30.547.413	2.984.367.691
<b>A 31 de dezembro de 2014 Reexpresso</b>						
<b>Passivos não correntes</b>						
Empréstimos bancários	25	-	284.308.122	284.308.122	-	284.308.122
Empréstimos obrigacionistas	25	-	612.965.560	612.965.560	-	612.965.560
Credores por locação financeira	25 e 26	-	4.754.587	4.754.587	-	4.754.587
Outros empréstimos	25	-	4.981.858	4.981.858	-	4.981.858
Outros passivos não correntes	28	-	15.408.596	15.408.596	28.651.472	44.060.068
			922.418.723	922.418.723	28.651.472	951.070.195
<b>Passivos correntes</b>						
Empréstimos bancários	25	-	113.873.438	113.873.438	-	113.873.438
Empréstimos obrigacionistas	25	-	826.032.837	826.032.837	-	826.032.837
Credores por locação financeira	25 e 26	-	4.720.839	4.720.839	-	4.720.839
Outros empréstimos	25	582.869	867.737	1.450.607	-	1.450.607
Fornecedores	30	-	1.151.006.417	1.151.006.417	-	1.151.006.417
Outras dívidas a terceiros	31	-	209.573.983	209.573.983	-	209.573.983
			582.869	2.306.075.251	-	2.306.658.120
			582.869	3.228.493.974	28.651.472	3.257.728.315

## Instrumentos financeiros reconhecidos a justo valor

O Grupo aplica a IFRS 13 – Mensuração ao justo valor. Esta requer que o justo valor seja divulgado de acordo com a hierarquia de justo valor em que se encontra:

	31 dez 2015			31 dez 2014		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
<b>Ativos financeiros mensurados a justo valor</b>						
Investimentos	79.796.807	-	15.249.229	57.661.618	-	16.766.584
Derivados	-	2.506.087	-	-	3.995.221	-
	79.796.807	2.506.087	15.249.229	57.661.618	3.995.221	16.766.584
<b>Passivos financeiros mensurados a justo valor</b>						
Derivados	-	860.503	-	-	582.869	-
	-	860.503	-	-	582.869	-

## 10 ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, o movimento ocorrido no valor dos ativos fixos tangíveis, bem como nas respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:



locação conforme definidos no IAS 17. Estes ativos têm um período inicial de 20 anos, podendo ser alargado o prazo de locação, com condições de mercado, por quatro períodos adicionais de 10 anos, tendo sido considerado pelo Conselho de Administração que apenas era considerado provável que fosse mantido o período inicial de locação, o qual é inferior ao período de vida útil remanescente dos ativos objeto de transação. Foi também considerado que não existe qualquer tipo de obrigação de recompra dos ativos objeto de locação, sendo que as opções de compra existentes por parte do Grupo são exercíveis com base em preços de mercado, bem como foi também analisado o valor presente dos pagamentos mínimos de locação.

Em desinvestimento estão ainda incluídos cerca de 7 milhões de euros relativos ao processo de reestruturação dos novos conceitos de lojas, da Sonae SR, principalmente em Espanha, tendo originado a utilização de perdas por imparidade no valor de 7,8 milhões de euros.

A rubrica de transferências inclui o valor líquido de 131 milhões de euros dos ativos transferidos para “Ativos não correntes detidos para venda” relativos aos imóveis do Retalho Alimentar e da Worten Espanha cuja alienação ocorreu em 2016 (Nota 22).

A maioria dos ativos imobiliários do segmento da Sonae RP (Nota 48) em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, os quais se encontram registados ao custo de aquisição deduzidos de amortizações e imparidades, foram avaliados por entidade especializada independente (Jones Lang LaSalle). As referidas avaliações foram realizadas utilizando o método do rendimento, utilizando para o efeito yields compreendidas entre 7,00% e 9,25 % (7,25% e 9,25%, em 2014), estando o justo valor do imóvel na categoria de “Nível 3”, de acordo com a classificação dada pelo IFRS 13. As referidas avaliações suportam os valores dos ativos a 31 de dezembro de 2015, não tendo sido registada qualquer imparidade no exercício.

Os valores mais significativos incluídos na rubrica de “Ativos fixos tangíveis em curso” referem-se aos seguintes projetos:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Portugal	17.356.382	16.674.838
Remodelação e expansão de lojas da unidade do retalho em Espanha	1.030.144	1.166.105
Projetos de Lojas Continente para as quais foram efetuados adiantamentos	2.968.500	8.879.900
Sistemas de informação	-	23.998
Outros	2.899.830	561.673
	24.254.856	27.306.514

A rubrica de “Perdas por imparidade para ativos fixos tangíveis” pode ser analisada como segue:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Equipamento transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Total ativos fixos tangíveis
<b>Perdas por imparidade</b>						
Saldo inicial 1 de janeiro de 2015 Reexpresso	100.337.989	42.728.624	32.341	423.410	101.003	143.623.367
Perdas por imparidade do exercício (Nota 33)	-	1.182.356	137	80.471	6.211	1.269.175
Diminuições no exercício	(550.172)	(11.507.587)	(7.165)	(110.601)	(17.484)	(12.193.009)
Transferências	(4.996)	776.383	9.017	15.170	(1.128)	794.446
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	<b>99.782.821</b>	<b>33.179.776</b>	<b>34.330</b>	<b>408.450</b>	<b>88.602</b>	<b>133.493.979</b>



## 11 ATIVOS INTANGÍVEIS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, o movimento ocorrido no valor dos ativos intangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Propriedade industrial	Software	Outros ativos intangíveis	Ativos intangíveis em curso	Total ativos intangíveis
<b>Ativo bruto:</b>					
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014</b>	115.657.930	226.196.642	47.428.954	29.084.967	418.368.493
Investimento	117.195	1.444.584	43.972	46.879.398	48.485.149
Aquisições de filiais	-	20.680.062	-	-	20.680.062
Desinvestimento	(440.114)	(1.005.864)	-	(349.820)	(1.795.798)
Alienações de filiais	(26.071)	(1.638.360)	-	-	(1.664.431)
Variações cambiais	677.067	478.601	292.218	106.614	1.554.500
Transferências	624.214	37.049.744	9.287	(37.902.058)	(218.813)
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015</b>	116.610.221	283.205.409	47.774.431	37.819.101	485.409.162
Investimento	86.237	1.983.007	325.319	45.010.421	47.404.984
Aquisições de filiais (Nota 8)	18.486	3.741.493	-	582.266	4.342.245
Desinvestimento	(69.930)	(1.076.304)	-	(378.569)	(1.524.803)
Variações cambiais	551.178	(573.953)	(6.463.658)	111.199	(6.375.234)
Transferências	596.172	52.186.223	(55.813)	(53.026.617)	(300.035)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	117.792.364	339.465.875	41.580.279	30.117.801	528.956.319
<b>Amortizações e perdas por impar. acumuladas</b>					
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014</b>	32.462.492	158.427.893	24.623.952	-	215.514.337
Amortizações do exercício	4.625.559	21.634.470	2.619.450	-	28.879.479
Aquisições de filiais	-	12.264.460	-	-	12.264.460
Desinvestimento	(437.047)	(902.400)	-	-	(1.339.447)
Alienações de filiais	(24.812)	(1.469.232)	-	-	(1.494.044)
Variações cambiais	464.510	174.882	38.384	-	677.776
Transferências	32.352	(120.647)	35.008	-	(53.287)
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015</b>	37.123.054	190.009.426	27.316.794	-	254.449.274
Amortizações do exercício	1.724.308	27.196.104	2.094.835	-	31.015.247
Aquisições de filiais (Nota 8)	11.921	3.145.404	-	-	3.157.325
Desinvestimento	(68.519)	(753.849)	-	-	(822.368)
Variações cambiais	471.136	(580.390)	(3.193.574)	-	(3.302.828)
Transferências	(444.179)	453.499	-	-	9.320
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	38.817.721	219.470.194	26.218.055	-	284.505.970
<b>Valor líquido</b>					
<b>A 31 de dezembro de 2014</b>	79.487.167	93.195.983	20.457.637	37.819.101	230.959.888
<b>A 31 de dezembro de 2015</b>	78.974.643	119.995.681	15.362.224	30.117.801	244.450.349

Em 31 de dezembro de 2015 o fluxo “Investimento” do período relativo a ativos intangíveis em curso, inclui cerca de 45 milhões de euros relacionados com projetos informáticos e desenvolvimento de software (47 milhões em 31 de dezembro de 2014). No referido valor estão incluídos cerca de 12,3 milhões de euros de capitalização de custos com o pessoal, referentes a trabalhos para a própria empresa (cerca de 10,8 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014) (Nota 39).

Na rubrica de ativos intangíveis em curso destacam-se 3,3 milhões de euros relativos ao projeto E-Commerce (comércio eletrónico), 2,6 milhões de euros do projeto B2B (Business to Business), 2,1 milhões de euros relativos ao projeto de operacionalização de novas funcionalidades dos sistemas de fidelização e 1,7 milhões de euros do projeto MDM (Master Data Management).

Adicionalmente encontra-se ainda registado na rubrica “Propriedade Industrial” o custo de aquisição de um conjunto de marcas sem vida útil definida, entre as quais a marca Continente, que foi adquirida em exercícios anteriores, no valor de 75.000.000 Euros (igual montante em 2014).

A Sonae efetua testes anuais de imparidade sobre o valor das marcas, obtendo para o efeito uma avaliação independente da marca Continente efetuada por entidade especializada independente (Interbrand). A referida avaliação mais que suporta o valor do ativo a 31 de dezembro de 2015, não tendo sido registada qualquer imparidade no exercício.

## 12 GOODWILL

O valor de Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócios e dentro destes a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, como segue:

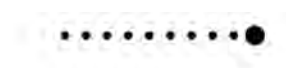
- Unidades de Retalho - O valor do Goodwill é alocado a cada um dos segmentos de negócio, Sonae MC e Sonae SR, e alocados a cada um dos grupos homogêneos de unidades geradoras de caixa, nomeadamente a cada uma das insígnias do segmento repartido por país, e a cada um dos imóveis no caso do segmento Sonae RP;

- Sonae IM - O valor de Goodwill deste segmento é fundamentalmente relativo: (i) ao negócio de Sistemas de Informação (ii) ao negócio de seguros incluindo valores gerados em data anterior à adoção dos IFRS e suportado pela valorização da carteira de clientes (Portugal) bem como o gerado com a operação de concentração posterior (Brasil);

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014, a rubrica “Goodwill” tinha a seguinte composição por insígnia e país:

Insígnia	31 dez 2015				Total
	Portugal	Espanha	Brasil	Outros países	
Sonae MC	478.207.362	-	-	-	478.207.362
Sonae SR					
eletrónica	65.283.532	-	-	-	65.283.532
moda	8.736.484	18.363.680	-	692.021	27.792.185
desporto	10.957.847	-	-	-	10.957.847
Sonae RP	2.906.853	-	-	-	2.906.853
Sonae IM					
MDS	9.096.498	-	17.693.326	-	26.789.824
Sistemas de Informação e Multimédia	778.944	-	7.090	11.820.276	12.606.310
	575.967.520	18.363.680	17.700.416	12.512.297	624.543.913

Insígnia	31 dez 2014 Reexpresso			Total
	Portugal	Brasil	Outros países	
Sonae MC	476.659.057	-	-	476.659.057
Sonae SR				
eletrónica	65.283.532	-	-	65.283.532
moda	8.736.484	-	-	8.736.484
desporto	10.957.847	-	-	10.957.847
Sonae RP	3.669.165	-	-	3.669.165
Sonae IM				
MDS	9.221.508	24.053.063	-	33.274.571
Sistemas de Informação e Multimédia	778.944	7.090	11.223.775	12.009.808
	575.306.536	24.060.153	11.223.775	610.590.464





procedido à afetação de justo valor de ativos, passivos e passivos contingentes adquiridos, tendo em vista que a aquisição apenas se efetivou no final do exercício.

As projeções são feitas com um custo médio ponderado de capital e com uma taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade:

	31 dez 2015			31 dez 2014		
	Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas	Custo médio ponderado de capital	Taxas de crescimento na perpetuidade	Taxa composta de crescimento vendas
Sonae MC	9% a 10%	<= 2%	-0.7%	9% a 10%	<= 1%	-0.2%
Sonae SR						
eletrónica	9% a 11%	<= 1%	3.1%	9% a 11%	<= 1%	3.6%
moda	9% a 11%	<= 1%	5.8%	9% a 11%	<= 1%	3.6%
desporto	9% a 11%	<= 1%	6.5%	9% a 11%	<= 1%	5.2%
Sonae IM (excluindo Sistemas de Informação, Multimédia e Seguros)	9% a 10%	<= 1%	5.6%	9% a 10%	<= 1%	4.8%

## Sonae IM

Para este efeito o segmento Sonae IM utiliza os seguintes pressupostos:

### Sistemas de informação

No setor de sistemas de informação, os pressupostos utilizados têm por base essencialmente os vários negócios do Grupo e os crescimentos das várias áreas geográficas onde o Grupo opera. A taxa de crescimento média considerada para o volume de negócios dos 5 anos foi de 12,9%. As taxas de desconto utilizadas têm por base os custos médios ponderados de capital, estimados com base nos segmentos onde as empresas se inserem, conforme tabela abaixo. Na perpetuidade são consideradas taxas de crescimento entre 1% e 3% no setor de sistemas de informação. Nas situações em que a aferição da existência, ou não, de imparidade é efetuada com base no preço de venda líquido, são utilizados valores de transações semelhantes e outras propostas efetuadas.

	31 dez 2015			31 dez 2014		
	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade	Base da quantia recuperável	Taxa de desconto	Taxas de crescimento na perpetuidade
Sistemas de Informação	Valor de uso	10,5%	1,0%	Valor de uso	10,5%	2,0%
Multimédia	Valor de uso	9,0%	0%	Valor de uso	9,0%	0%

Para o setor dos sistemas de informação, na área da segurança digital (Cibersecurity), foi utilizada uma taxa de crescimento de 3%.

## Seguros

O valor do Goodwill gerado em Portugal, foi alocado a carteiras de clientes do negócio de seguros, pelo que a análise de imparidade é efetuada com base na rentabilidade estimada dessa carteira. Os principais pressupostos para a valorização interna do negócio dos seguros para pode ser analisada como segue:

	31 dez 2015		31 dez 2014	
	Portugal	Brasil	Portugal	Brasil
Taxa de crescimento das vendas durante o período projetado	4% a 6%	10% a 12%	4% a 8,4%	9,5% a 14%
Taxa de crescimento na perpetuidade	2%	4,0%	2%	4,0%
Taxa de desconto utilizada	7,5%	15,8%	7,3%	15,1%

A análise de indícios de imparidade e revisão das projeções e testes de imparidade da Sonae conduziram ao apuramento de perdas, no exercício findo em 31 de dezembro de 2015. Da análise de sensibilidade efetuada, exigida pela IAS 36 - Imparidade de Ativos, não conduziu a variações materiais dos valores de recuperação, pelo que não resultariam imparidades materiais adicionais.

## 13 OUTROS INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 os movimentos ocorridos na rubrica “Outros Investimentos” podem ser decompostos como segue:

	31 dez 2015		31 dez 2014 Reexpresso	
	Não correntes Nota 7	Correntes	Não correntes Nota 7	Correntes
<b>Outros investimentos</b>				
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 1 de janeiro	30.566.117	57.667.740	31.991.837	202.448.455
Aumentos durante o exercício	403.000	128.228	683.362	17
Diminuições durante o exercício	-	(6.270)	(3.435.848)	(141.650.837)
Aumento/(diminuição) do justo valor	(1.419.456)	22.135.189	1.326.766	(3.129.895)
Justo valor (líquido de perdas por imparidade) em 31 de dezembro	29.549.661	79.924.887	30.566.117	57.667.740
<b>Instrumentos financeiros derivados (Nota 27)</b>				
Justo valor em 1 de janeiro	-	3.995.221	-	35.999
Aquisições durante o exercício	-	-	-	3.761.187
Varição de perímetro	-	522.124	-	-
Aumento/(diminuição) do justo valor	-	(2.011.258)	-	198.035
Justo valor em 31 de dezembro	-	2.506.087	-	3.995.221
	29.549.661,00	82.430.974	30.566.117	61.662.961

O montante de aumento/diminuição de justo valor na rubrica “Outros Investimentos não correntes” está essencialmente associado ao registo a justo valor da participação da Cooper Gay Sweet & Crawford 1.517.355 euros (1.298.490 euros a 31 de dezembro de 2014) (Nota 7).

Em outros investimentos financeiros não correntes estão registados 9.996.932 euros (10.000.046 euros a 31 de dezembro de 2014), relativos a montantes depositados numa Escrow Account (Nota 7).

Em “Outros investimentos” correntes estão registados 79.796.807 euros (57.661.618 euros a 31 de dezembro de 2014) de ações NOS que resultaram do processo de fusão entre a Optimus SGPS e a ZON. Este investimento está registado ao justo valor através de resultados, uma vez que se trata de um ativo com o propósito de venda no curto prazo. Conforme acordo parassocial, estas ações não conferem qualquer direito de voto adicional nem interferem na situação de controlo partilhado na NOS, SGPS, SA.

O montante de aumento/(diminuição) de justo valor na rubrica “Outros investimentos correntes” está essencialmente associado ao registo ao justo valor da participação da NOS no montante de 22.135.189 euros (3.129.894 euros em 31 de dezembro de 2014). O justo valor do referido investimento é determinado com base na cotação das ações NOS e as respetivas variações são registadas na demonstração consolidada dos resultados.

As diminuições a 31 de dezembro de 2014 incluem a contrapartida em ações NOS prevista nos termos de troca da Oferta Pública Geral e Voluntária de aquisição de ações Sonaecom SGPS, SA, em resultado desta oferta a Sonaecom reduziu o seu investimento em ações NOS em 26.476.792 ações (141.650.837 euros), passando a deter 11.012.532 ações representativas do capital social da NOS, correspondentes a uma participação de 2,14%.

Os outros investimentos financeiros não correntes estão registados ao custo de aquisição deduzido de perdas por imparidade. É entendimento da Sonae que estimar um justo valor para estes investimentos não é razoável dada a inexistência de dados de mercado observáveis para estes investimentos. A rubrica de Outros investimentos não correntes inclui 3.185.404 euros (3.799.487 euros a 31 de dezembro de 2014) de investimentos registados ao custo deduzido por perdas de imparidade pelo motivo acima indicado.

Os outros investimentos não correntes estão deduzidos de perdas por imparidade acumuladas no valor de 369.248 euros (273.261 euros em 31 de dezembro de 2014) (Nota 33).

## 14 OUTROS ATIVOS NÃO CORRENTES

O detalhe dos “Outros ativos não correntes” em 31 de dezembro de 2015 e em 31 de dezembro de 2014, é o seguinte:

	31 dez 2015			31 dez 2014 Reexpresso		
	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 33)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade acumuladas (Nota 33)	Valor líquido
<b>Empréstimos concedidos a empresas relacionadas</b>	-	-	-	3.570	-	3.570
<b>Clientes e outros devedores</b>						
Depósitos judiciais	605.316	-	605.316	823.044	-	823.044
Reconhecimento do valor a receber do Carrefour	-	-	-	7.948.164	-	7.948.164
Cauções	4.633.112	-	4.633.112	5.173.020	-	5.173.020
Regime excecional de regulariz. dívidas ao fisco e à Segurança social	6.240.960	-	6.240.960	7.820.568	-	7.820.568
Devedores por alienação de investimentos financeiros (Nota 22)	527.618	-	527.618	-	-	-
Outros	456.286	-	456.286	728.456	-	728.456
	<b>12.463.292</b>	<b>-</b>	<b>12.463.292</b>	<b>22.493.252</b>	<b>-</b>	<b>22.493.252</b>
<b>Total de instrumentos financeiros (Nota 9)</b>	<b>12.463.292</b>	<b>-</b>	<b>12.463.292</b>	<b>22.496.822</b>	<b>-</b>	<b>22.496.822</b>
<b>Provisões técnicas de resseguro cedido</b>	<b>19.103.740</b>	<b>-</b>	<b>19.103.740</b>	<b>6.545.163</b>	<b>-</b>	<b>6.545.163</b>
<b>Outros ativos não correntes</b>	<b>43.595</b>	<b>-</b>	<b>43.595</b>	<b>58.448</b>	<b>-</b>	<b>58.448</b>
	<b>31.610.627</b>	<b>-</b>	<b>31.610.627</b>	<b>29.100.433</b>	<b>-</b>	<b>29.100.433</b>

O valor a receber do Carrefour em 31 de dezembro de 2014 foi recebido pela Wall Mart e deduzido pelo Grupo aos passivos registados relacionados com as responsabilidades por contingências assumidas pelo Grupo aquando da alienação da filial da Sonae Distribuição Brasil, S.A. (Nota 33).

O montante relacionado com o Regime Especial de Regularização de Dívidas ao Fisco e Segurança Social corresponde a impostos pagos, voluntariamente, relativos a liquidações de imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC) que já estavam na via judicial, mantendo-se os processos judiciais a continuar a

sua tramitação, tendo contudo sido canceladas as garantias prestadas para os referidos processos. É entendimento do Conselho de Administração que as reclamações apresentadas terão um desfecho favorável à Sonae razão pela qual os mesmos não se encontram provisionados (Nota 4).

Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro cedido" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja atividade é resseguro em ramos não-Vida. O valor da provisão é relativo a provisões para sinistros declarados no valor de 19.103.740 (6.545.163 euros a 31 de dezembro de 2014) (Nota 33).

## 15 INVENTÁRIOS

O detalhe dos "Inventários" em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, é o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	1.511.622	1.005.942
Mercadorias	663.771.737	632.438.397
Produtos acabados e intermédios	332.646	413.127
Produtos e trabalhos em curso	245.455	205.856
	665.861.460	634.063.322
Ajustamentos acumuladas em inventários	(31.096.566)	(31.087.092)
	634.764.894	602.976.230

O custo das vendas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 ascendem a 3.955.037.096 euros e 3.781.374.723 euros, respetivamente, e foi apurado como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Inventários iniciais	633.444.339	620.900.851
Aquisições de filiais (Nota 8)	13.451.587	-
Compras	3.982.733.338	3.802.651.897
Regularizações de inventários	(7.492.791)	(7.150.317)
Inventários finais	665.283.359	633.444.339
	3.956.853.114	3.782.958.092
Ajustamentos em inventários	(1.816.018)	(1.583.369)
	3.955.037.096	3.781.374.723

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 a rubrica de Regularizações de inventários refere-se essencialmente a regularizações resultantes de ofertas a instituições de solidariedade social realizadas pelas unidades de retalho.

## 16 CLIENTES

O detalhe dos “Clientes” em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, é o seguinte:

Clientes correntes e clientes de cobrança duvidosa	31 dez 2015			31 dez 2014 Reexpresso		
	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 33)	Valor líquido	Valor bruto	Perdas por imparidade (Nota 33)	Valor líquido
Unidades de retalho						
Sonae MC	37.993.222	(3.422.303)	34.570.919	26.249.142	(3.073.346)	23.175.796
Sonae SR	21.854.342	(578.359)	21.275.983	15.798.802	(657.384)	15.141.418
Sonae RP	223.804	(47.024)	176.780	86.206	(47.024)	39.182
Sonae IM	42.714.138	(2.672.126)	40.042.012	44.255.875	(3.763.175)	40.492.700
Sonae Holding	511.609	-	511.609	694.185	-	694.185
	<b>103.297.115</b>	<b>(6.719.812)</b>	<b>96.577.303</b>	<b>87.084.210</b>	<b>(7.540.929)</b>	<b>79.543.281</b>

A exposição da Sonae ao risco de crédito é atribuível às contas a receber da sua atividade operacional. Os montantes apresentados na demonstração da posição financeira encontram-se líquidos das perdas acumuladas por imparidade que foram estimadas pela Sonae, de acordo com a sua experiência e com base na sua avaliação da conjuntura e envolventes económicas. A Sonae entende que os valores contabilísticos das contas a receber líquidas de perdas por imparidade se aproximam do seu justo valor.

A 31 de dezembro 2015 não temos indicações de que não serão cumpridos os prazos normais de recebimento relativamente aos valores incluídos em clientes não vencidos e para os quais não existe imparidade registada.

A 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a antiguidade dos saldos de clientes pode ser analisada como segue:

31 dez 2015	Clientes			
	Unidades de retalho	Sonae IM	Sonae Holding	Total
Não vencido	15.054.297	19.373.649	511.609	34.939.555
Vencido mas sem registo de imparidade				
0 - 30 dias	6.098.410	7.029.685	-	13.128.095
30 - 90 dias	32.019.789	3.011.148	-	35.030.937
+ 90 dias	2.851.186	10.627.530	-	13.478.716
<b>Total</b>	<b>40.969.385</b>	<b>20.668.363</b>	<b>-</b>	<b>61.637.748</b>
Vencido com registo de imparidade				
0 - 90 dias	56.356	16.946	-	73.302
90 - 180 dias	50.060	-	-	50.060
180 - 360 dias	302.220	141.184	-	443.404
+ 360 dias	3.639.051	2.513.995	-	6.153.046
<b>Total</b>	<b>4.047.687</b>	<b>2.672.125</b>	<b>-</b>	<b>6.719.812</b>
	<b>60.071.369</b>	<b>42.714.137</b>	<b>511.609</b>	<b>103.297.115</b>

31 dez 2014	Clientes			
	Unidades de retalho	Sonae IM	Sonae Holding	Total
Não vencido	16.006.738	17.412.859	694.184	34.113.781
Vencido mas sem registo de imparidade				
0 - 30 dias	4.564.121	6.180.372	-	10.744.493
30 - 90 dias	14.452.095	4.641.306	-	19.093.401
+ 90 dias	3.333.444	10.601.441	-	13.934.885
<b>Total</b>	<b>22.349.660</b>	<b>21.423.119</b>	<b>-</b>	<b>43.772.779</b>
Vencido com registo de imparidade				
0 - 90 dias	20.263	335.158	-	355.421
90 - 180 dias	38.037	65.926	-	103.963
180 - 360 dias	95.790	481.317	-	577.107
+ 360 dias	3.623.663	4.537.496	-	8.161.159
<b>Total</b>	<b>3.777.753</b>	<b>5.419.897</b>	<b>-</b>	<b>9.197.650</b>
	<b>42.134.151</b>	<b>44.255.875</b>	<b>694.184</b>	<b>87.084.210</b>



Na determinação da recuperabilidade dos valores a receber de clientes a Sonae analisa todas as alterações de qualidade de crédito das contrapartes desde a data da concessão do crédito até à data de reporte das demonstrações financeiras consolidadas. A Sonae não tem uma concentração significativa de riscos de crédito, dado que o risco se encontra diluído por um vasto conjunto de clientes. Consideramos que o risco de crédito não excede a imparidade criada para clientes de cobrança duvidosa.

Adicionalmente a Sonae considera que a máxima exposição ao risco de crédito é o total de clientes evidenciado na demonstração da posição financeira consolidada.

## 17 OUTRAS DÍVIDAS DE TERCEIROS

O detalhe das Outras dívidas de terceiros em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, é o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Empréstimos concedidos a empresas relacionadas	22.061	8.776.377
Outros devedores		
Fornecedores c/c - saldos devedores	37.379.130	47.075.248
Dividendos a receber de empreendimentos conjuntos	12.192.750	-
Valores a receber de seguradoras e tomadores de seguros	3.047.910	778.831
Alienação de ativos fixos tangíveis	2.304.243	-
Alienação de investimentos financeiros	2.642.097	-
Vales e cheques oferta	1.214.062	2.222.783
IVA de imóveis e de descontos de talões	2.560.040	3.313.110
Adiantamentos a fornecedores	852.495	350.481
Operações com resseguradoras	41.720	864.209
Outros devedores	17.831.204	15.177.341
	80.065.651	69.782.003
Perdas de imparidade acumuladas em contas a receber (Nota 33)	(11.566.045)	(14.955.612)
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	68.521.667	63.602.768
Outros ativos correntes	9.984.877	-
	78.506.544	63.602.768

Os empréstimos concedidos a empresas relacionadas vencem juros a taxas de mercado e não têm uma maturidade definida, não ultrapassando contudo os doze meses.

Os valores incluídos em Fornecedores c/c - saldos devedores estão relacionados com proveitos comerciais debitados aos fornecedores mas ainda não deduzidos aos créditos resultantes de compras futuras no segmento retalho.

O valor de “Outros ativos correntes” é relativo a montante a ser compensado com rendas através de contrato de locação de uma loja do retalho.

A 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a antiguidade dos saldos de Outras dívidas de terceiros pode ser analisada como segue:

	Outros devedores	
	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
<b>Não vencido</b>	<b>41.279.042</b>	<b>8.925.159</b>
Vencido mas sem registo de imparidade		
0 - 30 dias	13.452.794	12.844.878
30 - 90 dias	19.866.278	28.295.215
+ 90 dias	3.805.138	4.761.139
<b>Total</b>	<b>37.124.210</b>	<b>45.901.232</b>
Vencido com registo de imparidade		
0 - 90 dias	682.978	1.429.860
90 - 180 dias	380.238	269.585
180 - 360 dias	1.042.992	606.960
+ 360 dias	9.541.068	12.649.207
<b>Total</b>	<b>11.647.276</b>	<b>14.955.612</b>
	<b>90.050.528</b>	<b>69.782.003</b>

A 31 de dezembro 2015 não temos indicações de que não serão cumpridos os prazos normais de recebimento relativamente aos valores incluídos em outros devedores não vencidos e para os quais não existe imparidade registada.

Os valores incluídos em “Outros devedores” aproximam-se do seu justo valor.

## 18 ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

O detalhe da rubrica “Estado e outros entes públicos” em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, é o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
<b>Valores devedores</b>		
Imposto sobre o rendimento	43.523.620	30.484.743
Imposto sobre o valor acrescentado	33.518.626	27.137.468
Outros Impostos	1.911.181	1.980.574
	<b>78.953.427</b>	<b>59.602.785</b>
<b>Valores credores</b>		
Imposto sobre o rendimento	24.919.444	23.529.994
Imposto sobre o valor acrescentado	49.308.109	49.609.484
Retenção na fonte - IRS trabalho dependente	5.358.441	5.414.437
Contribuições para a Segurança Social	11.806.258	11.970.877
Outros Impostos	877.627	730.045
	<b>92.269.879</b>	<b>91.254.837</b>





O movimento ocorrido nos ativos e passivos por impostos diferidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 foi como segue:

	Ativos por impostos diferidos		Passivos por impostos diferidos	
	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
<b>Saldo inicial</b>	89.951.943	123.159.864	94.392.315	121.095.969
<b>Efeito em resultados:</b>				
Diferença entre o justo valor e o custo histórico	(88.739)	475.587	(622.489)	(1.136.543)
Diferenças temporárias em ativos tangíveis e intangíveis	(193.272)	478.864	404.836	5.795.804
Provisões e perdas por imparid. de ativos não aceites fiscalmente	(4.705.321)	(4.806.761)	-	-
Transferência de perdas por imparidade não aceites fiscalmente	-	(17.445.738)	-	(17.445.738)
Anulação de ativos fixos tangíveis e intangíveis	(1.745.288)	(1.827.162)	-	-
Reavaliações de ativos fixos tangíveis reintegrável	-	-	(119.141)	(134.495)
Reversão líquida de ativos por impostos diferidos	(21.818.382)	8.964.261	-	-
Amortização do goodwill para efeitos fiscais	-	-	-	(2.791.950)
Anulação do goodwill para efeitos fiscais	-	-	(18.613.422)	-
Mais / menos-valias reinvestidas	-	-	(662.714)	(131.501)
Efeito de alteração de taxa de imposto	(53.477)	(16.744.767)	(825.316)	(11.919.354)
Benefícios fiscais	(1.036.775)	(1.205.951)	-	-
Outros	3.510.835	(1.027.082)	(213.402)	583.339
	<u>(26.130.419)</u>	<u>(33.138.749)</u>	<u>(20.651.648)</u>	<u>(27.180.438)</u>
<b>Efeito em reservas:</b>				
Valorização de instrumentos derivados de cobertura	66.572	(96.171)	(311.623)	492.250
Outros	(328.426)	(847.670)	(1.029.036)	62.055
	<u>(261.854)</u>	<u>(943.841)</u>	<u>(1.340.659)</u>	<u>554.305</u>
Aquisição de filiais (Nota 8)	309.948	1.044.217	359.764	-
Alienação de filiais	-	(169.548)	-	(77.521)
<b>Saldo final</b>	<b>63.869.618</b>	<b>89.951.943</b>	<b>72.759.772</b>	<b>94.392.315</b>

Em 31 de dezembro de 2015, a taxa de imposto a utilizar nas empresas em Portugal, para o apuramento dos impostos diferidos ativos relativos a prejuízos fiscais é de 21%. No caso diferenças temporárias positivas ou negativas com origem em empresas portuguesas a taxa a utilizar é de 22,5%, acrescida da taxa da derrama estadual nas empresas que se perspectiva o pagamento da mesma nos períodos de reversão esperada dos impostos diferidos associados. Para as empresas ou sucursais localizadas noutros países foram utilizadas as respetivas taxas aplicáveis em cada jurisdição.

De acordo com as declarações fiscais das empresas que registam ativos por impostos diferidos por prejuízos fiscais, em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, utilizando para o efeito as taxas de câmbio naquela data, os mesmos eram reportáveis como segue:

	31 dez 2015			31 dez 2014		
	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Ativos por impostos	Data limite de utilização
<b>Com limite de data de utilização</b>						
Gerados em 2009	-	-	2015	114.601	24.066	2015
Gerados em 2011	-	-	2015	994.069	227.320	2015
Gerados em 2014	1.194.236	250.790	2026	1.194.236	250.790	2026
Gerados em 2015	230.791	48.466	2027	-	-	2027
	<u>1.425.027</u>	<u>299.256</u>		<u>2.302.906</u>	<u>502.176</u>	
<b>Sem limite de data de utilização</b>	151.590.107	37.927.462		-	-	
<b>Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima</b>	10.258.659	3.391.979		249.624.509	62.836.298	
	<u>163.273.793</u>	<u>41.618.697</u>		<u>251.927.415</u>	<u>63.338.474</u>	

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 foram avaliados os impostos diferidos a reconhecer resultantes de prejuízos fiscais. Nos casos em que originaram ativos por impostos diferidos, os mesmos só foram registados na medida em que seja provável que ocorram lucros tributáveis no futuro que possam ser utilizados para recuperar as perdas fiscais ou diferenças tributárias dedutíveis. Esta avaliação baseou-se nos planos de negócios das empresas da Sonae, periodicamente revistos e atualizados. Os principais critérios utilizados nesses planos de negócio encontram-se descritos na Nota 12.

O Grupo apresenta em 31 de dezembro de 2015 no segmento do Retalho um valor de 35,1 milhões de euros (54,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014) de ativos por impostos diferidos relacionados com prejuízos fiscais deste exercício e de exercícios anteriores da Sucursal em Espanha da Modelo Continente Hipermercados, SA e que podem ser recuperados na esfera tributária da Sucursal em Espanha. A Sucursal da Modelo Continente Hipermercados, SA em Espanha era em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, entidade dominante de um consolidado fiscal em Espanha.

Adicionalmente a legislação espanhola permitia a dedução anual, para efeitos fiscais, de 5% do Goodwill apurado na aquisição de participações financeiras em sociedades não residentes que tenham ocorrido em data anterior a 21 de dezembro de 2007, no entanto em 2012 e 2013 esta taxa foi reduzida para 1%. O Grupo, neste âmbito, encontrava-se a registar passivos por impostos diferidos relacionados com a amortização efetuada para efeitos fiscais do Goodwill gerado com a compra da participação financeira na Continente Hipermercados (ex-Carrefour Portugal) até 31 de dezembro de 2014.

Durante o exercício de 2010 e 2011, as autoridades tributárias Espanholas, notificaram a sucursal da Modelo Continente Hipermercados da redução dos prejuízos fiscais do exercício findo em 31 de dezembro de 2008 e 2009 respetivamente, no montante de, aproximadamente, 23,3 milhões de euros relativos à amortização de Goodwill gerado na aquisição da Continente Hipermercados, SA para cada um dos exercícios em causa. Aquela Sucursal procedeu à reclamação dessa decisão junto do Tribunal Económico-Administrativo Central de Madrid em 2010 e 2011, respetivamente, entendendo que o referido processo de reclamação lhe será favorável, razão pela qual não procedeu à anulação dos ativos por impostos diferidos e passivos por impostos diferidos reconhecidos relativamente a esta matéria. Em 2012 interpôs-se recurso à Audiência Nacional em Espanha, decorrente da decisão contrária às pretensões e estimativas da Empresa, por parte do Tribunal Económico-Administrativo Central da Madrid, relativamente à notificação correspondente ao exercício de 2008.

Em 2014, as autoridades tributárias espanholas concluíram nova inspeção sobre o grupo fiscal em Espanha de 2008 a 2011, tendo efetuado uma correção sobre os prejuízos fiscais reportáveis relativamente à amortização de Goodwill e encargos financeiros assumidos no passado e relacionados com a aquisição da Continente Hipermercados, SA. A Sonae, apesar de estar em completo desacordo com as autoridades tributárias espanholas, procedeu à correção das declarações fiscais e apresentou recurso perante o Tribunal Económico-Administrativo em Espanha. Adicionalmente foi efetuada a correção das declarações fiscais de 2012 a 2014, e irá ser efetuado o mesmo procedimento sobre as declarações fiscais de 2015 e seguintes.

Em 2015, o Tribunal Económico-Administrativo em Espanha foi contrário às pretensões do Grupo, e apesar de a Sonae ter apresentado recurso ao Tribunal Supremo, o Grupo por uma questão de prudência anulou os ativos por impostos diferidos de 2008 a 2011 reconhecidos nas demonstrações financeiras anexas no valor de 36 milhões de euros, e os passivos por impostos diferidos correspondentes à amortização do Goodwill para efeitos fiscais no valor de 18,6 milhões de euros.

A recuperação dos ativos por impostos diferidos acima referidos relativos à operação do Grupo em Espanha, está suportada na análise do valor recuperável das Unidades Geradoras de caixa para os formatos do retalho especializado em Espanha que tomam por base o seu valor de uso, obtido a partir de planos de negócios com período de projeção de 10 anos, assumindo tratar-se do prazo mais realista e apropriado para a implementação da estratégia de internacionalização da Sonae no segmento de retalho especializado, tendo em consideração não só, a natureza dos produtos em questão (de caráter mais discricionário) mas também as atuais condições macroeconómicas. Os planos de negócio consideram ainda

a aquisição do Grupo Losan em Espanha bem como as operações de vendas de ativos imobiliários em Espanha já concretizadas em 2016.

Os pressupostos utilizados nos planos de negócios das empresas do retalho têm por base essencialmente uma taxa composta de crescimento de vendas nos 10 anos de 11,2% (12% em 2014) e por uma taxa de crescimento na perpetuidade menor ou igual a 1%. As taxas de desconto utilizadas têm por base os custos médios ponderados de capital que se situam entre os 9% e os 11%.

É entendimento do Conselho de Administração, com base nos planos de negócio existentes para as diversas empresas, que tais ativos por impostos diferidos são integralmente recuperáveis.

Em 31 de dezembro de 2015 existem prejuízos fiscais reportáveis no montante de 312,7 milhões de euros (372,3 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014), cujos ativos por impostos diferidos, numa ótica de prudência, não se encontram registados.

	31 dez 2015			31 dez 2014		
	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização	Prejuízo fiscal	Crédito de imposto	Data limite de utilização
Com limite de data de utilização						
Gerados em 2009	-	-	2015	10.546.946	2.277.819	2015
Gerados em 2010	-	-	2014	5.396.528	1.189.522	2014
Gerados em 2011	-	-	2015	7.520.472	1.615.477	2015
Gerados em 2012	8.379.732	1.759.744	2017	11.599.479	2.566.889	2017
Gerados em 2013	3.957.748	831.127	2018	18.046.606	4.100.873	2018
Gerados em 2014	5.856.149	1.229.791	2026	5.705.078	1.236.359	2026
Gerados em 2015	2.629.640	552.224	2027	-	-	2027
	<b>20.823.269</b>	<b>4.372.886</b>		<b>58.815.109</b>	<b>12.986.939</b>	
Sem limite de data de utilização	189.969.957	48.704.159		38.355.276	10.668.429	
Com limite de data de utilização diferente do mencionado acima	101.948.790	25.518.479		275.096.290	68.760.368	
	<b>312.742.016</b>	<b>78.595.524</b>		<b>372.266.675</b>	<b>92.415.736</b>	

## 21 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe de Caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Numerário	9.325.162	7.790.919
Depósitos bancários	115.357.583	399.994.990
Aplicações de tesouraria	158.068.838	180.810.883
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração da posição financeira	282.751.583	588.596.792
Descobertos bancários (Nota 25)	(12.611.120)	(325.180)
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração dos fluxos de caixa	270.140.463	588.271.612

Em descobertos bancários estão considerados os saldos credores de contas correntes com instituições financeiras, incluídos na demonstração da posição financeira na rubrica de “Empréstimos bancários”.

**22 ATIVOS NÃO CORRENTES DETIDOS PARA VENDA**

A 30 de junho de 2015 a participação financeira na Raso SGPS foi classificada como ativo não corrente devido para venda. A valorização deste ativo teve por base a avaliação efetuada para a aquisição, em 29 de junho de 2015, dos restantes 50% do capital social da Raso SGPS. Em outubro de 2015 foi concretizada a venda desta participação financeira à Springwater Tourism Group, S.A.. Os impactos consolidados desta transação podem ser analisados como segue:

	Valores em euros
Valor da alienação	8.000.815
Participação Financeira transferida de Empreendimentos Conjuntos para Ativos Detidos para Venda (Nota 6)	2.262.691
Reversão de perdas por imparidade em Empreendimentos Conjuntos (Nota 6)	(2.262.691)
Participação financeira adquirida	2.262.691
Operações Financeiras alienadas (líquido de perdas por imparidade)	10.001.948
<b>Valor total dos ativos alienados</b>	<b>12.264.639</b>
<b>Menos valia gerada na operação</b>	<b>(4.263.824)</b>
Recebimentos (Nota 46)	5.000.000
Valor em dívida	3.000.815
	8.000.815

Em 29 de janeiro de 2016 a Sonae realizou, no segmento Sonae RP, um acordo promessa de venda e posterior arrendamento de 12 ativos do Retalho Alimentar localizados em Portugal, esta operação totalizou 164 milhões de euros e foi concretizada em 25 de fevereiro de 2016.

Em 1 de março de 2016 a Sonae realizou, no segmento Sonae RP, uma operação de venda e posterior arrendamento de 3 lojas da Worten em Espanha, nas cidades de Madrid, Barcelona e Valência, esta transação totalizou 26,8 milhões de euros.


Considerando que ambas as transações já estavam em processo avançado de negociação a 31 de dezembro de 2015, transferimos para "Ativos não correntes detidos para venda" o valor de 131 milhões de euros que correspondem ao valor líquido dos ativos alienados em 2016 (Nota 10).

**23 CAPITAL SOCIAL****Capital Social**

Em 31 de dezembro de 2015, o capital social, integralmente subscrito e realizado, está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias, sem direito a uma remuneração fixa, com o valor nominal de 1 euro cada.

**Cash Settled Equity Swap**

Em 15 de novembro de 2007, a Sonae Holding alienou, através de operação de bolsa, 132.856.072 ações Sonae Holding detidas diretamente pela própria sociedade. As ações foram vendidas ao preço unitário de 2,06 euros por ação e geraram um encaixe (líquido de comissões de corretagem) de 273.398.877 euros.



Na mesma data a Sonae Investments, BV, sociedade cuja totalidade do capital social e de direitos de voto é titular a Sonae Holding, contratou com uma instituição financeira, um instrumento financeiro derivado - Cash Settled Equity Swap - sobre um total de 132.800.000 ações Sonae Holding, representativas de 6,64% do respetivo capital social.

Esta transação tem liquidação estritamente financeira, não existindo qualquer obrigação ou direito à compra do título subjacente por parte desta sociedade ou de qualquer sua participada. Esta transação permite à Sonae Investments BV manter na íntegra a exposição económica aos títulos vendidos.

Neste contexto, apesar de juridicamente terem sido transferidos para o comprador todos os direitos e deveres inerentes a estas ações, a Sonae Holding optou por manter as ações próprias no sua demonstração da posição financeira consolidada tendo registado um passivo na rubrica de "Outras dívidas a terceiros" (Nota 31), uma vez que de acordo com a interpretação dada pela Sonae do IAS 39 aplicado por analogia aos instrumentos de capital próprio este não permite o desreconhecimento de instrumentos financeiros caso a entidade vendedora mantenha substancialmente os riscos e proveitos associados ao instrumento financeiro alienado.

Consequentemente, a Sonae manteve registado no seu capital próprio o custo de aquisição das ações que se mantêm abrangidas pelo referido contrato.

Em novembro de 2014 foi efetuada nova renovação por um período adicional de um ano renovável automaticamente, mantendo-se as restantes condições inalteradas.

Desta forma e relativamente às operações acima descritas, o valor do passivo é de 103.602.523 euros (Nota 31) (103.720.163 euros em 31 de dezembro de 2014) relativo ao valor de mercado das ações de 118.663.355 ações Sonae SGPS.

O valor destes passivos é ajustado no final de cada mês pelo efeito da variação do preço da ação Sonae Holding sendo registado um ativo/passivo corrente de forma a apresentar o direito/obrigação relativo ao recebimento/liquidação financeira que ocorre mensalmente.

Adicionalmente, são registados na demonstração dos resultados os gastos relativos ao "floating amount" os quais são indexados à Euribor a 1 mês.

O valor a receber apurado com base nos dividendos e reservas distribuídas pela Sociedade é creditado em capital próprio de forma a compensar a variação negativa provocada pela sua distribuição. O valor de dividendos atribuídos às ações Sonae SGPS, SA durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 ascendeu a 4.573.728 euros (4.248.402 euros em 2014) e reservas distribuídas de 4.360.227 euros, que foram creditados em capitais próprios.

### **Ações Próprias**

Durante o exercício foram adquiridos 118.820 ações próprias pelo Grupo no montante de 139.401 euros.



## Estrutura de Capital

As seguintes pessoas coletivas detêm mais de 20% do capital subscrito em 31 de dezembro de 2015:

Entidade	%
Efanor Investimentos, SGPS, SA e suas filiais	52,48

## 24 INTERESSES SEM CONTROLO

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, o detalhe dos “Interesses sem Controlo” é o seguinte:

FIRMA	31 dez 2015				
	Capital próprio	Resultado líquido	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses sem controlo	Dividendos recebidos atribuível aos interesses sem controlo
<b>Unidades de retalho</b>					
Fundos de Investimento Imobiliário	129.481.158	22.506.516	1.698.470	727.499	(1.031.352)
Outros	47.902.622	2.420.670	22.701.912	863.507	(56.603)
<b>Gestão de investimentos</b>					
Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	1.003.586.540	34.567.046	99.283.284	2.035.502	(1.418.022)
MDS, SGPS, SA	23.077.858	(4.395.487)	12.619.188	(2.157.187)	(94.943)
<b>Outros</b>	1.083.881	500.468	867	402	-
<b>Total</b>	1.205.132.059	55.599.213	136.303.721	1.469.723	(2.600.920)

FIRMA	31 dez 2014 Reexpresso				
	Capital próprio	Resultado líquido	Valor contabilístico dos interesses sem controlo	Proporção no resultado atribuível aos interesses sem controlo	Dividendos recebidos atribuível aos interesses sem controlo
<b>Unidades de retalho</b>					
Fundos de Investimento Imobiliário	294.164.884	15.753.397	33.315.355	1.326.349	1.732.571
Outros	42.843.645	323.395	19.654.291	(71.221)	66.437
<b>Gestão de investimentos</b>					
Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	1.001.980.222	27.336.516	99.447.776	2.028.375	19.920
MDS, SGPS, SA	13.484.185	(3.307.449)	7.782.645	(1.606.504)	183.650
<b>Outros</b>	583.413	(1.672.426)	466	(1.338)	-
<b>Total</b>	1.353.056.349	38.433.433	160.200.533	1.675.661	2.002.578

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, o movimento ocorrido nos Interesses sem Controlo foi o seguinte:

	31 dez 2015					
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA	MDS, SGPS, SA	Outros	Total
Saldo inicial em 1 de janeiro	33.315.355	19.654.291	99.447.776	7.782.645	466	160.200.533
Dividendos distribuídos	-	(56.603)	(1.418.022)	(94.943)	-	(1.569.568)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(1.031.352)	-	-	-	-	(1.031.352)
Aquisição de filiais (Nota 8)	-	140.624	-	76.068	-	216.692
Variação de percentagem em filiais	(31.313.014)	2.138.016	400.773	-	-	(28.774.225)
Variação resultante da conversão cambial	-	(71.026)	11.176	(2.782.962)	-	(2.842.812)
Participação em outro rendimento integral, líquido de imposto, relativo a associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método de equivalência patrimonial	-	-	(1.257.235)	-	-	(1.257.235)
Variação no justo valor de investimentos disponíveis para venda (Nota 7)	-	-	-	1.123.676	-	1.123.676
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	-	(16.828)	103.590	(91.417)	-	(4.655)
Entradas de capital	-	-	-	8.763.414	-	8.763.414
Variação das reservas de cobertura	-	(40.024)	-	-	-	(40.024)
Outras variações	(18)	89.955	(20.276)	(20.107)	-	49.554
Resultado do exercício atribuível aos interesses sem controlo	727.499	863.507	2.035.502	(2.157.187)	402	1.469.723
<b>Saldo final em 31 de dezembro</b>	<b>1.698.470</b>	<b>22.701.912</b>	<b>99.303.284</b>	<b>12.599.187</b>	<b>868</b>	<b>136.303.721</b>

	31 dez 2014 Reexpresso					
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA	MDS, SGPS, SA	Outros	Total
Saldo inicial em 1 de janeiro	36.911.525	19.668.310	279.177.885	7.321.316	1804	343.080.840
Dividendos distribuídos	-	(66.437)	(19.920)	(183.650)	-	(270.007)
Distribuição de rendimentos de Fundos de Investimento	(1.732.571)	-	-	-	-	(1.732.571)
Variação de percentagem por aquisição de ações	(3.189.948)	-	(182.414.295)	1.260.355	-	(184.343.888)
Variação resultante da conversão cambial	-	5.558	42.389	107.066	-	155.013
Entrega de ações aos colaboradores por extinção de obrigação	-	77.238	(12.231)	(4.479)	-	60.528
Variação no justo valor de investimentos disponíveis para venda	-	-	-	649.115	-	649.115
Variação das reservas de cobertura	-	40.843	-	-	-	40.843
Outras variações	-	-	645.573	239.426	-	884.999
Resultado do exercício atribuível aos interesses sem controlo	1.326.349	(71.221)	2.028.375	(1.606.504)	(1.338)	1.675.661
<b>Saldo final em 31 de dezembro</b>	<b>33.315.355</b>	<b>19.654.291</b>	<b>99.447.776</b>	<b>7.782.645</b>	<b>466</b>	<b>160.200.533</b>

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foram adquiridas 42.949 unidades de participação do Fundo de Investimento Imobiliário Imosede pelo montante de 34,1 milhões de euros a uma entidade relacionada.

Em 5 de fevereiro de 2014, a Sonaecom publicou a decisão de lançar uma Oferta Pública Geral e Voluntária de Aquisição de Ações Próprias representativas do capital social da Sonaecom.

A Oferta foi geral e voluntária, sendo o Oferente obrigado a adquirir a totalidade das ações objeto da oferta que foram, até ao final do respetivo período da Oferta, objeto de aceitação válida pelos destinatários da Oferta.

O período da Oferta, durante o qual foram recebidas as Ordens de Venda, decorreu ao longo de duas semanas, tendo início em 6 de fevereiro e término em 19 de fevereiro de 2014.

Em 20 de fevereiro de 2014, foram apurados os resultados da Oferta. O nível de aceitação atingiu 62%, correspondendo a 54.906.831 ações da Sonaecom. Em 2014 a Sonaecom reduziu assim o seu capital social em cerca de 136 milhões de euros, em resultado da extinção das ações próprias adquiridas (54.906.831 ações) e redução do valor nominal das restantes ações representativas do capital social da Sonaecom de 1 euro para 0,74 euros por ação, originando um acréscimo da percentagem de detenção por parte da Sonae e consequentemente uma redução significativa dos interesses sem controlo, que se encontra incluído no

quadro acima na rubrica "Variação de percentagem por aquisição de ações" no período findo em 31 de dezembro de 2014.

Como contrapartida das ações próprias adquiridas neste processo de Oferta Pública Geral e Voluntária a Sonaecom entregou 26.476.792 ações representativas do capital social da NOS que se encontravam registadas no balanço por 141.650.837 euros (Nota 13) e o montante de 19.632 euros em dinheiro. Adicionalmente durante o exercício de 2014, o Grupo adquiriu ações Sonaecom diretamente pelo montante de 9.895.571 euros.

As aquisições acima referidas tiveram os seguintes impactos ao nível das demonstrações financeiras:

	Aquisições / alienações adicionais		
	Imosede	Outros	Total
Percentagem adicional adquirida	22,57%		
Quota parte dos capitais próprios adquiridos / alienados	31.313.014	(2.755.481)	28.557.533
Custo de aquisição / alienação	(34.082.452)	1.338.191	(32.744.261)
<b>Impacto ao nível dos capitais próprios</b>	<b>(2.769.438)</b>	<b>(1.417.290)</b>	<b>(4.186.728)</b>

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a informação financeira agregada das subsidiárias com Interesses sem Controlo é como segue:

	31 dez 2015					
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	
Total do ativo não corrente	133.323.996	45.503.828	749.082.651	53.545.741	20.980.999	1.002.437.215
Total do ativo corrente	6.550.991	39.730.566	317.293.705	18.940.941	1.009.199	383.525.402
Total do passivo não corrente	615.165	9.933.407	13.241.024	25.711.189	20.463.598	69.964.383
Total do passivo corrente	9.778.664	27.398.365	49.548.792	23.697.635	442.719	110.866.175
<b>Capital próprio</b>	<b>129.481.158</b>	<b>47.902.622</b>	<b>1.003.586.540</b>	<b>23.077.858</b>	<b>1.083.881</b>	<b>1.566.793.175</b>

	31 dez 2014 Reexpresso					
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	
Total do ativo não corrente	304.679.487	47.296.936	837.122.634	75.096.990	8.499.162	1.272.695.209
Total do ativo corrente	4.772.853	48.929.494	339.602.598	26.945.625	2.937.732	423.188.302
Total do passivo não corrente	3.473.011	20.775.813	81.028.842	54.095.421	8.798.400	168.171.487
Total do passivo corrente	11.814.445	32.606.972	93.716.168	34.463.008	2.055.082	174.655.675
<b>Capital próprio</b>	<b>294.164.884</b>	<b>42.843.645</b>	<b>1.001.980.222</b>	<b>13.484.185</b>	<b>583.413</b>	<b>2.038.710.672</b>

	31 dez 2015					
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	Total
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonaecom, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	
Volume de negócios	18.740.471	136.111.120	142.832.610	45.545.815	36.110	343.266.126
Outros rendimentos operacionais	11.475.198	4.621.986	7.489.093	1.039.865	610.783	25.236.925
Outros rendimentos / gastos	-	44	19.188.334	(4.163.024)	(8.576)	15.016.778
Gastos operacionais	(4.617.231)	(137.243.815)	(136.487.184)	(48.766.152)	(202.464)	(327.316.846)
Resultados financeiros	8.286	(873.753)	23.022.022	(2.449.218)	47.803	19.755.140
<b>Imposto sobre o rendimento</b>	<b>(3.100.208)</b>	<b>(194.868)</b>	<b>(2.289.495)</b>	<b>234.203</b>	<b>8.236</b>	<b>(5.342.132)</b>
<b>Resultado líquido consolidado do exercício</b>	<b>22.506.516</b>	<b>2.420.670</b>	<b>34.567.046</b>	<b>(4.395.487)</b>	<b>500.468</b>	<b>55.599.213</b>
Outro rendimento integral do período	-	(111.050)	(1.173.324)	(1.679.400)	-	(2.963.774)
<b>Total rendimento integral do período</b>	<b>22.506.516</b>	<b>2.309.620</b>	<b>33.393.722</b>	<b>(6.074.887)</b>	<b>500.468</b>	<b>52.635.439</b>



	31 dez 2014 Reexpresso					Total
	Unidades de retalho		Gestão de Investimentos		Outros	
	Fundos de Investimento Imobiliário	Outros	Sonae, SGPS, SA (consolidado)	MDS, SGPS, SA (consolidado)	Outros	
Volume de negócios	32.017.985	126.054.804	143.533.704	46.392.894	(1.672.843)	346.326.543
Outros rendimentos operacionais	(182.665)	3.143.178	7.387.344	1.448.586	3.046.800	14.843.243
Outros rendimentos / gastos	-	205	29.502.193	(64.950)	430	29.437.878
Gastos operacionais	(9.081.703)	(127.095.150)	(149.688.037)	(49.383.060)	(3.173.581)	(338.421.531)
Resultados financeiros	143.783	(1.174.482)	(2.590.697)	(3.101.821)	148.748	(6.574.469)
Imposto sobre o rendimento	(7.144.003)	(605.160)	(807.990)	1.400.902	(21.980)	(7.178.231)
Resultado líquido consolidado do exercício	15.753.397	323.395	27.336.516	(3.307.449)	(1.672.426)	38.433.433
Outro rendimento integral do período	-	46.401	287.290	694.238	-	1.027.928
Total rendimento integral do período	15.753.397	369.796	27.623.805	(2.613.211)	(1.672.426)	39.461.361

## 25 EMPRÉSTIMOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 os Empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2015		31 dez 2014 Reexpresso	
	Montante utilizado		Montante utilizado	
	Corrente	Não Corrente	Corrente	Não Corrente
<b>Empréstimos bancários</b>				
Sonae, SGPS, SA / 2012	-	-	1.961.683	-
Sonae, SGPS, SA / 2012/2015	-	-	75.000.000	-
Sonae, SGPS, SA - papel comercial	159.300.000	180.000.000	-	135.000.000
Sonae Investimentos, SGPS, SA - papel comercial	60.000.000	160.000.000	-	30.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2011/2016	-	-	20.000.000	35.000.000
Filial da Sonae Investimentos / 2014/2020	-	50.000.000	-	-
Filial da Sonae Investimentos / 2015/2020	-	55.000.000	-	-
Filial da Sonae Investimentos / 2015/2019	-	25.000.000	-	-
Filial da Sonae Holding / 2014/2018	-	40.000.000	-	40.000.000
Filial da Sonae Holding / 2014/2021	-	30.000.000	-	20.000.000
MDS, SGPS, SA - papel comercial	5.250.000	14.950.000	4.500.000	15.750.000
Filial da MDS SGPS, SA / 2011/2016	3.131.055	3.247.020	7.462.350	5.353.425
Outros	18.363.592	8.631.589	4.865.904	3.974.007
	246.044.647	566.828.609	113.789.937	285.077.432
Descobertos bancários (Nota 21)	12.611.120	-	325.180	-
Custos de montagem de financiamentos	-	(521.997)	(241.679)	(769.310)
<b>Empréstimos bancários</b>	<b>258.655.767</b>	<b>566.306.612</b>	<b>113.873.438</b>	<b>284.308.122</b>
<b>Empréstimos por obrigações</b>				
Obrigações Sonae SGPS / 2010/2015	-	-	250.000.000	-
Obrigações Sonae SGPS / 2014/2018	-	60.000.000	-	60.000.000
Obrigações Sonae SGPS / 2014/2020	-	50.000.000	-	50.000.000
Obrigações Sonae SGPS / 2015/2022	-	100.000.000	-	-
Obrigações Continente -7% / 2012/2015	-	-	197.293.166	-
Obrigações Sonae Investments BV / 2014/2019	-	194.535.791	-	190.187.000
Obrigações Sonae Investimentos SGPS / Agosto 2007/2015	-	-	200.000.000	-
Obrigações Sonae Investimentos SGPS / Setembro 2007/2015	-	-	155.000.000	-
Obrigações Sonae Investimentos SGPS/ 2012/2017	50.000.000	95.000.000	25.000.000	145.000.000
Obrigações Sonae Investimentos SGPS/ Junho 2013/2018	-	50.000.000	-	50.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Dezembro 2013/2018	-	-	-	75.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Dezembro 2014/2020	-	-	-	50.000.000
Obrigações Sonae Investimentos / Dezembro 2015/2020	-	50.000.000	-	-
Obrigações Sonae Investimentos / Maio 2015/2020	-	75.000.000	-	-
Obrigações Sonae Investimentos / Dezembro 2015/2020	-	30.000.000	-	-
Custos de montagem de financiamentos	(37.919)	(6.973.692)	(1.260.329)	(7.221.440)
<b>Empréstimos por obrigações</b>	<b>49.962.081</b>	<b>697.562.099</b>	<b>826.032.837</b>	<b>612.965.560</b>
Outros empréstimos	1.092.795	5.764.682	867.737	4.981.858
Instrumentos derivados (Nota 27)	860.503	-	582.869	-
<b>Outros empréstimos</b>	<b>1.953.298</b>	<b>5.764.682</b>	<b>1.450.606</b>	<b>4.981.858</b>
Credores por locações financeiras (Nota 26)	3.691.782	3.231.481	4.720.839	4.754.587
	314.262.928	1.272.864.874	946.077.720	907.010.127



A 31 de dezembro de 2015 existiam operações de financiamento com covenants financeiros cujas condições foram negociadas de acordo com as práticas de mercado aplicáveis, e que à data do presente reporte se encontram em regular cumprimento.

À data de 31 de dezembro de 2015, a Sonae dispunha, conforme detalhado na nota de caixa e equivalentes, do valor de 283 milhões de euros (589 milhões de euros em 2014) e ainda linhas de crédito disponíveis conforme se segue:

	31 dez 2015		31 dez 2014 Reexpresso	
	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano	Compromissos inferiores a 1 ano	Compromissos superiores a 1 ano
<b>Montantes de linhas disponíveis</b>				
Unidades de retalho	60.806.401	340.000.000	173.260.000	452.500.000
Gestão de investimentos	2.481.663	1.050.000	4.820.165	-
Sonae Holding	59.395.242	-	152.695.242	35.000.000
	<u>122.683.306</u>	<u>341.050.000</u>	<u>330.775.407</u>	<u>487.500.000</u>
<b>Montantes de linhas contratadas</b>				
Unidades de retalho	142.060.000	535.000.000	173.260.000	482.500.000
Gestão de investimentos	7.505.648	17.250.000	9.755.648	13.750.000
Sonae Holding	143.695.242	180.000.000	152.695.242	170.000.000
	<u>293.260.890</u>	<u>732.250.000</u>	<u>335.710.890</u>	<u>666.250.000</u>

## 26 CREDORES POR LOCAÇÕES FINANCEIRAS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 os Credores por locações financeiras tinham o seguinte detalhe:

Credores por locação financeira	Pagamentos mínimos da locação financeira		Valor presente dos pagamentos mínimos da locação financeira	
	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
<b>Montantes a pagar por locações financeiras:</b>				
N+1	3.856.053	4.979.862	3.691.782	4.720.839
N+2	1.377.738	2.282.103	1.323.273	2.157.530
N+3	806.098	1.067.832	777.559	1.025.040
N+4	538.020	570.429	522.957	549.418
N+5	432.708	429.194	426.493	414.926
Após N+5	181.697	614.958	181.199	607.673
	<u>7.192.314</u>	<u>9.944.378</u>	<u>6.923.263</u>	<u>9.475.426</u>
Juros futuros	(269.051)	(468.952)		
	<u>6.923.263</u>	<u>9.475.426</u>		
<b>Componente de curto prazo</b>			<u>3.691.782</u>	<u>4.720.839</u>
Credores por locações financeiras - líquidos da parcela de curto prazo			3.231.481	4.754.587

Os contratos de locação financeira vencem juros a taxas de mercado e têm períodos de vida definidos, sendo garantido ao locatário o exercício de uma opção de compra sobre o bem locado.

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, estima-se que o justo valor das obrigações financeiras em contratos de locação financeira corresponda, aproximadamente, ao seu valor contabilístico.

As obrigações financeiras por locações são garantidas pela reserva de propriedade dos bens locados.

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o valor líquido contabilístico, dos bens objeto de locação financeira tinha o seguinte detalhe:

Bens objeto de locação financeira	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Terrenos e edifícios	11.086.165	11.293.262
Equipamento básico	551.691	787.995
Equipamento transporte	19.079	-
Equipamento administrativo	901.114	1.006.903
<b>Total de ativos fixos tangíveis</b>	<b>12.558.049</b>	<b>13.088.160</b>
Software	359.947	174.770
<b>Total de ativos intangíveis</b>	<b>359.947</b>	<b>174.770</b>
	<b>12.917.996</b>	<b>13.262.930</b>

Em 31 de dezembro de 2015, o valor do custo de aquisição dos ativos fixos tangíveis e intangíveis ascendia a 30.110.337 euros (33.110.946 euros em 31 de dezembro de 2014).

Nos bens objeto de locação financeira estão incluídos ativos líquidos no valor de 10.816.240 euros relativos a lojas Worten em Espanha que foram transferidos para “Ativos não correntes detidos para venda”.

## 27 INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVADOS

### Derivados de taxa de câmbio

A Sonae utiliza derivados de taxa de câmbio, fundamentalmente, de forma a efetuar a cobertura de fluxos de caixa futuros, a ocorrerem nos próximos 12 meses.

Desta forma a Sonae contratou diversos “forwards” de taxa de câmbio, de forma a gerir o risco de taxa de câmbio a que está exposta.

Em 31 de dezembro de 2015 os derivados de taxa de câmbio considerados de especulação atingem o valor de 522.124 euros.

O justo valor dos instrumentos derivados de taxa de câmbio de cobertura calculados tendo por base os valores de mercado atuais de instrumentos financeiros equivalentes de taxa de câmbio é no passivo de 860.503 euros, e no ativo de 1.983.962 euros (582.869 euros no passivo e 3.995.221 euros no ativo, em 31 de dezembro de 2014).

A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base a atualização para a data da demonstração da posição financeira do montante a ser recebido/pago na data de termo do contrato. O montante de liquidação considerado na avaliação é igual ao montante na moeda de referência multiplicado pela diferença entre a taxa de câmbio contratada e a de mercado para a data de liquidação determinada à data da avaliação.

As perdas do exercício associadas a variações de justo valor dos instrumentos derivados que não foram considerados de cobertura foram registadas diretamente na demonstração dos resultados consolidados na rubrica de “Outros Rendimentos e Ganhos financeiros” ou “Gastos e Perdas financeiros”.

Os ganhos e perdas associados à variação do valor de mercado dos instrumentos derivados são registados na rubrica de “Reservas de cobertura”, quando considerados de cobertura de “cash flow” e na rubrica “Diferenças Cambiais Operacionais”, quando considerados de cobertura de Justo Valor. A variação do valor

de mercado dos instrumentos derivados quando considerados de especulação é registada na demonstração dos resultados na rubrica de “Outros gastos”.

### Derivados de taxa de juro

A Sonae não tem contratado instrumentos financeiros de cobertura de gestão de risco de taxa de juro a 31 de Dezembro de 2015.

### Derivados de taxa de juro e taxa de câmbio

Em 31 de dezembro de 2015 a Sonae não tem contratado instrumentos derivados que incorporam gestão do risco de taxa de câmbio e do risco de taxa de juro em simultâneo.

### Justo valor de instrumentos financeiros derivados

O justo valor de instrumentos derivados encontra-se registado como segue:

Derivados	Ativos		Passivos	
	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Derivados de cobertura				
Taxa de câmbio	1.983.963	3.995.221	860.503	582.869
Taxa de juro	-	-	-	-
Derivados que não são de cobertura				
Taxa de câmbio	522.124	-	-	-
	2.506.087	3.995.221	860.503	582.869

## 28 OUTROS PASSIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 a rubrica “Outros passivos não correntes” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Acionistas	2.780.947	11.269.332
Fornecedores de ativos fixos	604.822	1.429.022
Outras dívidas a terceiros não correntes	2.095.698	2.710.242
Total de instrumentos financeiros (Nota 9)	5.481.467	15.408.596
Diferimento do réditto associado à alienação das extensões de garantia no segmento da Sonae SR (Nota 2.17)	28.196.895	25.905.981
Outros acréscimos e diferimentos	2.350.518	2.745.491
Outros passivos não correntes	36.028.880	44.060.068

A rubrica de “Acionistas” corresponde a valores de financiamento de acionistas em empresas participadas, fundamentalmente dos segmentos Retalho e da Sonae IM. Estes passivos não têm maturidade definida e vencem juros a taxas variáveis de mercado.

Estima-se que os valores incluídos em “Outros dívidas a terceiros não correntes” sejam aproximadamente o seu justo valor.



## 29 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM AÇÕES

A Sonae concedeu em 2015 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade, a colaboradores da Sonae prémios de desempenho diferidos sob a forma de ações, a adquirir a custo zero ou com desconto, três anos após a sua atribuição, ou de opções de compra de ações, a exercer ao valor de cotação da data de atribuição, três anos após essa data. Em qualquer dos casos a aquisição poderá efetuar-se entre a data homóloga do 3º ano após a atribuição e o final desse ano.

A 31 de dezembro de 2015, todos os planos de ações Sonae Holding estão contabilizados, na demonstração da posição financeira, em “Outras reservas” por contrapartida de “Gastos com o pessoal” pelo justo valor das ações determinado na data de atribuição do plano de 2015, 2014 e 31 de Dezembro de 2013 para os planos atribuídos até essa alteração. Os gastos dos planos de ações são reconhecidos ao longo dos exercícios que medeiam a atribuição e o exercício das mesmas.

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o número total das ações atribuídas decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto podem ser resumido como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Sonae SGPS		Número de ações	
		Número de participantes	Cotação na data de atribuição	31 dez 2015	31 dez 2014
2012	2015	-		-	7.760.310
2013	2016	102	0,701	5.404.038	5.165.022
2014	2017	249	1,024	4.306.697	4.486.082
2015	2018	274	1,048	3.784.460	-
				<b>13.495.195</b>	<b>17.411.414</b>

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015, os movimentos ocorridos ao abrigo dos planos indicados detalham-se da seguinte forma:

	Ações Sonae	
	Número agregado de participantes	Nº de ações
Saldo a 31 de dezembro de 2014	458	17.411.414
Atribuídas	280	4.126.769
Vencidas	(96)	(9.208.149)
Canceladas / extintas / corrigidas / transferidas <sup>(1)</sup>	(17)	1.165.161
<b>Saldo a 31 de dezembro de 2015</b>	<b>625</b>	<b>13.495.195</b>

(1) As correções são efetuadas em função do dividendo pago e pelas alterações de capital social e outros ajustamentos.

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o justo valor total das ações atribuídas das responsabilidades decorrentes destes planos de desempenho diferido em aberto pode ser resumido como segue:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Justo Valor*	
		31 dez 2015	31 dez 2014
		Sonae SGPS	Sonae SGPS
2012	2015	-	3.186.570
2013	2016	5.663.432	2.471.718
2014	2017	3.008.946	1.567.999
2015	2018	1.322.038	-
<b>Total</b>		<b>9.994.416</b>	<b>7.226.287</b>

\* Utilizada a cotação de 31 de dezembro de 2015 e de 2014.

Os valores registados nas demonstrações financeiras a 31 de dezembro de 2015 e de 2014, correspondentes ao período decorrido até àquelas datas desde a atribuição de cada plano de desempenho diferido em aberto, podem ser resumidos como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Valor registado em gastos com pessoal do exercício	2.024.040	2.138.436
Registado em exercícios anteriores	6.312.164	5.643.369
	<b>8.336.204</b>	<b>7.781.805</b>
Valor registado em Outras reservas	8.336.204	7.781.805
	<b>8.336.204</b>	<b>7.781.805</b>

## 30 FORNECEDORES

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 os Fornecedores tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2015	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Undidades de retalho			
Sonae MC	672.080.115	671.991.088	89.027
Sonae SR	362.821.709	362.815.035	6.674
Sonae RP	142.412	142.412	-
Sonae IM	28.757.748	28.733.517	24.231
Sonae Holding	155.778	155.778	-
	<b>1.063.957.762</b>	<b>1.063.837.830</b>	<b>119.932</b>
Fornecedores, faturas em receção e conferência	97.739.438	97.739.438	-
	<b>1.161.697.200</b>	<b>1.161.577.268</b>	<b>119.932</b>

	31 dez 2014 Reexpresso	A pagar	
		até 90 dias	mais de 90 dias
Fornecedores conta corrente			
Undidades de retalho			
Sonae MC	671.895.962	671.701.708	194.254
Sonae SR	345.155.124	344.929.499	225.625
Sonae RP	1.586.786	1.565.145	21.641
Sonae IM	30.383.110	30.342.025	41.085
Sonae Holding	162.891	162.891	-
	<b>1.049.183.873</b>	<b>1.048.701.268</b>	<b>482.605</b>
Fornecedores, faturas em receção e conferência	101.822.544	101.822.544	-
	<b>1.151.006.417</b>	<b>1.150.523.812</b>	<b>482.605</b>

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, esta rubrica inclui saldos a pagar a fornecedores decorrentes da atividade operacional da Sonae. O Conselho de Administração entende que o justo valor destes saldos não difere significativamente do valor contabilístico e que o efeito de atualização destes montantes não é material.

A Sonae mantém protocolos de colaboração com entidades financeiras com o objetivo de permitir aos fornecedores dos Segmentos Sonae MC e Sonae SR o acesso a uma ferramenta vantajosa de gestão do seu fundo de maneo, mediante a confirmação pela Sonae da validade dos créditos que os fornecedores detêm sobre esta. No âmbito destes protocolos, alguns fornecedores celebraram livremente acordos com essas instituições financeiras que lhes podem permitir a antecipação do recebimento desses créditos. A empresa não altera a natureza contabilística dos créditos até à data do seu vencimento normal nos termos do contrato de fornecimento celebrado entre a empresa e o fornecedor sempre que (i) o prazo de vencimento corresponda a um prazo praticado pela indústria em que a empresa se insere e (ii) a empresa não suporte um encargo com a operação de antecipação de pagamento face à alternativa de pagamento no vencimento normal.

### 31 OUTRAS DÍVIDAS A TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 a rubrica “Outras dívidas a terceiros” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2015	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	44.750.697	42.948.045	486.180	1.316.472
Outras dívidas	154.763.112	43.421.700	6.639.830	104.701.582
	199.513.809	86.369.745	7.126.010	106.018.054
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	199.513.809	86.369.745	7.126.010	106.018.054

	31 dez 2014 Reexpresso	A pagar		
		até 90 dias	90 a 180 dias	Mais de 180 dias
Fornecedores de ativos fixos	51.209.073	48.462.226	1.987.676	759.171
Outras dívidas	158.364.910	50.830.930	2.983.174	104.550.806
	209.573.983	99.293.156	4.970.850	105.309.977
Empresas participadas e participantes	-	-	-	-
	209.573.983	99.293.156	4.970.850	105.309.977

A rubrica “Outras dívidas” inclui:

- 103.602.523 euros (103.720.163 euros em 31 de dezembro de 2014) referentes ao justo valor das ações Sonae Holding abrangidas pelo derivado financeiro referido na Nota 23;
- 14.219.757 euros (22.150.238 euros em 31 de dezembro de 2014) relativos a descontos atribuídos, no âmbito do "Cartão Cliente", ainda não rebatidos;
- 14.365.559 euros (14.150.325 euros em 31 de dezembro de 2014) relativos a meios de pagamento em posse de clientes, nomeadamente vouchers, cheques de oferta e talões de desconto;



- 3.176.938 euros (4.253.041 euros em 31 de dezembro de 2014) relativos ao valor a pagar ao comprador da Sonae Distribuição Brasil, SA em resultado das responsabilidades assumidas com aquela entidade (Nota 33);

- 7.174.939 euros (3.733.328 euros a 31 de dezembro de 2014) relativos a valores a pagar a companhias de seguros, tomadores de seguros e agentes de seguros; e

- 386.111 euros (1.961.471 euros a 31 de dezembro de 2014) relativos a valores a pagar relacionados com operações de resseguros.

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, esta rubrica inclui saldos a pagar a outros credores e fornecedores de ativos fixos e não incorpora juros. O Conselho de Administração considera que o valor contabilístico não difere significativamente do seu justo valor, e que os efeitos de atualização não são materiais.

## 32 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 a rubrica “Outros passivos correntes” pode ser detalhada como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Gastos com o pessoal	111.077.895	112.595.262
Outros fornecimentos e serviços externos	41.018.028	42.087.790
Diferimento do rédito de extensões de garantia (Nota 2.17)	24.471.084	17.120.641
Publicidade e propaganda	14.159.475	12.626.443
Encargos assumidos na alienação de imóveis (Nota 2.6.c)	10.031.166	-
Receitas antecipadas de clientes	8.407.899	7.790.558
Rendas e alugueres	6.773.465	9.237.451
Gastos com compras	5.270.530	6.922.403
Encargos financeiros a liquidar	5.022.010	14.903.532
Seguros a liquidar	1.745.005	3.471.459
Outros	10.498.255	14.161.672
	<b>238.474.811</b>	<b>240.917.211</b>

## 33 PROVISÕES E PERDAS POR IMPARIDADE ACUMULADAS

O movimento ocorrido nas provisões e nas perdas por imparidade acumuladas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 foi o seguinte:

Rubricas	Saldo em 31 dez 2014 Reexpresso	Aumentos	Diminuições	Transferências e outros movimentos	Saldo em 31 dez 2015
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 6, 7 e 13)	6.301.835	1.613.342	(2.262.691)	(3.765.883)	1.886.603
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis (Nota 10)	143.623.367	1.269.175	(11.398.562)	70.383	133.564.363
Perdas por imparidade em ativos intangíveis	1.497.101	-	(77)	-	1.497.024
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 16)	7.540.929	1.814.275	(2.635.392)	-	6.719.812
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 17)	14.955.612	1.550.358	(4.939.925)	-	11.566.045
Provisões não correntes	36.489.900	21.727.202	(15.607.913)	(3.799.131)	38.810.058
Provisões correntes	3.724.196	1.105.083	(1.745.289)	-	3.083.990
	<b>214.132.940</b>	<b>29.079.435</b>	<b>(38.589.849)</b>	<b>(7.494.631)</b>	<b>197.127.895</b>

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

Rubricas	Saldo em 31 dez 2013 Reexpresso	Aumentos	Diminuições	Atividades descontinuadas	Saldo em 31 dez 2014 Reexpresso
Perdas por imparidade acumuladas em investimentos (Nota 6 e 13)	2.358.392	6.044.780	(2.101.337)	-	6.301.835
Perdas por imparidade em ativos fixos tangíveis (Nota 10)	152.883.610	1.479.167	(10.739.410)	-	143.623.367
Perdas por imparidade em ativos intangíveis	1.497.119	-	(18)	-	1.497.101
Perdas por imparidade acumuladas em clientes correntes (Nota 16)	7.025.140	1.155.470	(1.139.701)	500.020	7.540.929
Perdas por imparidade acumuladas em devedores diversos correntes (Nota 17)	14.460.950	1.961.804	(1.467.142)	-	14.955.612
Provisões não correntes	50.659.919	5.744.616	(20.187.901)	273.266	36.489.900
Provisões correntes	2.828.507	905.905	(10.216)	-	3.724.196
	<b>231.713.637</b>	<b>17.291.742</b>	<b>(35.645.725)</b>	<b>773.286</b>	<b>214.132.940</b>

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o valor do reforço de provisões e perdas por imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Provisões e perdas por imparidade na demonstração dos resultados	13.074.208	11.572.691
Provisões para indenizações por despedimento	2.089.303	-
Perdas por imparidade em "Outros investimentos financeiros" (Nota 7)	1.613.342	-
Provisões técnicas de resseguros	11.665.197	-
Diferenças de consolidação (Nota 12)	-	(414.765)
Imparidades em investimentos em empreendimentos conjuntos (Nota 6.3)	-	6.028.574
Outros	637.385	569.324
	<b>29.079.435</b>	<b>17.755.824</b>

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o valor de diminuições de provisões por perdas de imparidade pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Reversão de provisões e de perdas por imparidade (Nota 39)	(11.112.665)	(9.477.071)
Utilizações diretas de imparidades para contas a receber	(3.331.669)	(9.464.030)
Utilização da provisão do Brasil	-	(2.433.450)
Compensação de valor a receber da Wall Mart	(9.607.850)	-
Utilização provisão técnica de Resseguros	-	(9.317.691)
Utilizações e reversões registados em ativos fixos tangíveis	(10.695.475)	(2.134.362)
Reversão de imparidades em investimentos financeiros	(2.262.691)	(2.101.337)
Outras responsabilidades	(1.579.499)	(1.181.866)
	<b>(38.589.849)</b>	<b>(36.109.807)</b>

A 31 de dezembro de 2015 e 2014 o detalhe das Provisões Correntes e Não Correntes para outros riscos e encargos pode ser analisado como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Provisão técnicas de resseguros (a)	20.463.598	8.798.400
Responsabilidades futuras relativas a filiais da operação Retalho no Brasil alienadas (b)	6.779.929	12.584.983
Garantias de clientes (c)	3.363.334	8.773.796
Processos judiciais em curso	3.558.791	3.225.191
Outras responsabilidades	7.728.396	6.831.726
	<b>41.894.048</b>	<b>40.214.096</b>

(a) Os valores incluídos em "Provisões técnicas de resseguro" relacionam-se com uma filial da Sonae cuja atividade é resseguro em ramos não-Vida, o valor da provisão é relativo a provisões para sinistros declarados. A parcela a recuperar das resseguradoras encontra-se registada na rubrica do ativo "Provisões técnicas de resseguro cedido" (Nota 14) e "Outras dívidas de terceiros" (Nota 17).

(b) As rubricas "Provisões não correntes" incluem 6.779.929 euros (12.584.983 euros em 31 de dezembro de 2014) para fazer face a responsabilidades por contingências não correntes assumidas pela sociedade aquando da alienação da filial Sonae Distribuição Brasil, S.A. ocorrida em 2005. Esta

provisão vai sendo utilizada à medida que aqueles passivos se vão materializando, estando constituída com base na melhor estimativa dos gastos a incorrer com tais responsabilidades e que resultam de um conjunto significativo de processos de natureza cível e laboral e de pequeno valor. Durante o exercício de 2015, o Grupo procedeu a uma alteração de estimativa com base nos resultados dos últimos processos de conferência de valores com o comprador da antiga subsidiária no Brasil relativamente às contingências trabalhistas, tendo reforçado a provisão em 23.700.000 reais (6.505.887 euros). Adicionalmente durante o exercício foi compensado com o passivo o montante de 9.607.850 euros recebidos durante este ano do Carrefour, incluindo juros corridos de montantes indevidamente recebidos por aquela entidade em resultado do exercício por esta de uma garantia bancária e imediatamente contestada pelo Grupo.

- (c) A rubrica de “Provisões não correntes” e “Provisões correntes” e o movimento do exercício nesta mesma rubrica, inclui ainda a estimativa das responsabilidades incorridas pelo Grupo, decorrente da venda de programas de extensão de garantias nos produtos transacionados pelo segmento de negócio do Retalho Especializado no valor de 3.363.334 euros (8.773.796 euros em 31 de dezembro de 2014). Estas extensões são concedidas por um período de um a três anos, após a garantia legalmente obrigatória.

As perdas por imparidade são deduzidas ao valor do correspondente ativo.

## 34 ATIVOS E PASSIVOS CONTINGENTES

Detalham-se de seguida os passivos contingente a que o Grupo está exposto em 31 de dezembro de 2015 e de 2014:

### - Garantias e Fianças Prestadas

	31 dez 2015	31 dez 2014
Garantias e fianças prestadas:		
por processos fiscais em curso	1.083.444.776	996.154.187
por processos judiciais em curso	695.238	356.420
por processos autárquicos em curso	8.268.603	6.383.942
contratuais por bom cumprimento	17.445.799	18.877.053
outras garantias	4.824.720	5.869.196

#### a) Processos fiscais

Detalham-se de seguida os principais processos fiscais para os quais foram prestadas garantias bancárias ou fianças:

- Processos referentes a liquidações adicionais de IVA para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 520 milhões de euros (466,1 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014) relativos aos períodos de 2004 a 2013, relacionados com as Unidades de Retalho para os quais o Grupo apresentou ou pretende apresentar as respetivas impugnações. A variação no valor das garantias ou e fianças prestadas face ao exercício anterior, resulta sobretudo das liquidações sobre os exercícios de 2012 e de 2013. Os processos em questão resultam do entendimento da Administração Tributária que o Grupo deveria ter procedido à liquidação de Imposto sobre Valor Acrescentado relativamente a descontos concedidos por fornecedores e calculados com base em valores de compras que a Administração Tributária alega corresponderem a supostos serviços prestados àquelas entidades, bem

como a valores relativos a regularização a favor da Empresa daquele imposto liquidado em descontos concedidos a clientes particulares sob a forma de talão.

- Processos referentes a impostos sobre o rendimento das pessoas coletivas para os quais foram prestadas garantias ou fianças no valor de 144,3 milhões de euros (108 milhões de euros em 2014) a favor da Administração Fiscal relativos aos exercícios de 2007 a 2012. Nestas garantias ou fianças o valor mais relevante está associado a uma variação patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes.

- Fiança no valor de cerca de 60 milhões de euros, como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa relativamente a correções efetuadas pela Administração Tributária ao resultado tributável do exercício findo a 31 de dezembro de 2005, correspondendo a uma cobertura prévia de prejuízos fiscais acumulados pela sociedade participada, que tendo sido levada ao custo da participação, aliás, como é entendimento já firmado pela própria Administração Fiscal, entendeu que agora e no caso concreto não devia considerar o montante do custo da participação, incluindo, portanto, a cobertura de prejuízos, quando da liquidação da sociedade participada;

- Fiança no valor de cerca de 50 milhões de euros, como resultado da impugnação judicial apresentada pela Empresa relativamente a correções efetuadas pela Administração Tributária ao resultado tributável do exercício findo a 31 de dezembro de 2002, correspondem à não aceitação por parte da Administração Fiscal do reconhecimento de perdas fiscais correspondentes à venda e posterior liquidação de uma subsidiária do Grupo;

- Processo referente a imposto de renda relativo a uma filial no Brasil das unidades de retalho no montante de 15,2 milhões de euros (65,6 milhões de reais), que se encontra a ser julgado em tribunal e relativamente aos quais foram prestadas garantias no montante de 31,3 milhões de euros (135 milhões de reais), o diferencial de valor entre o valor do processo e a garantia prestada resulta da atualização da responsabilidade.

#### **b) Ativos e passivos contingentes relativos a processos fiscais pagos no âmbito de programas de regularização de dívidas ao fisco**

No âmbito das medidas de regularização de dívidas ao fisco o Grupo ao abrigo regime de regularização de dívidas ao Fisco e Segurança Social (DL 151-A/2013 e DL 248-A) foram efetuados pagamentos de impostos no montante de cerca de 28,5 milhões de euros, tendo sido eliminadas as respetivas garantias e mantendo-se em curso os processos de impugnação judiciais associadas, tendo o valor máximo de contingência sido reduzido por via da eliminação de coimas e juros corridos até à data de pagamento.

Conforme previsto nos diplomas de suporte aos referidos programas o Grupo mantém os procedimentos judiciais tendentes a que venha a ser dada razão perante as situações em concreto, tendo sido reconhecido como ativo o valor pago ao abrigo dos referidos planos relativos a imposto sobre o rendimento (Nota 4 e Nota 14), e tendo sido corrigidos os montantes correspondentes aos restantes impostos, de acordo com o descrito na Nota 4.

### c) Outros passivos contingentes

#### - Passivos contingentes relacionados com subsidiárias alienadas no Brasil

Na sequência da alienação de uma subsidiária no Brasil a Sonae garantiu ao comprador todas as perdas que aquela filial venha a suportar em resultado de decisões desfavoráveis e não passíveis de recurso relativas a processos fiscais sobre transações anteriores à data de alienação (13 de dezembro de 2005) que excedam o montante de 40 milhões de euros. Em 31 de dezembro de 2015, o montante reclamado pela Administração Tributária Brasileira dos processos fiscais em curso, que os advogados da Empresa qualificam como tendo uma probabilidade de perda provável, acrescidos dos montantes pagos (28,5 milhões de euros), nomeadamente, no âmbito de programas das autoridades brasileiras competentes de recuperação de impostos estaduais ou federais, ascende em 31 de dezembro de 2015 a 31,4 milhões de euros (39,8 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014). Adicionalmente, existem outros processos fiscais no valor global de 44,5 milhões de euros (86,4 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014) para os quais o Conselho de Administração baseado no parecer dos advogados entende que da sua resolução é possível mas não provável a existência de perdas para aquela antiga filial.

- Os passivos contingentes relativos aos empreendimentos conjuntos estão divulgados na Nota 49.

Não foi criada qualquer provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os eventos/diferendos para os quais foram prestadas garantias por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos eventos/diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Sonae.

## 35 LOCAÇÕES OPERACIONAIS

Nas locações operacionais em que a Sonae age como locador, os pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) reconhecidos como rendimentos, durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, ascenderam a 8.044.681 euros e 8.106.512 euros, respetivamente.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a Sonae tinha celebrado, como locador, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação (remunerações fixas) se vencem como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
<b>Vencíveis em:</b>		
N+1 renovável automaticamente	2.540.507	2.600.307
N+1	4.206.117	3.588.656
N+2	3.800.458	2.990.918
N+3	3.101.846	2.651.038
N+4	1.942.667	2.162.392
N+5	1.203.964	1.126.289
Após N+5	3.617.576	1.965.342
	<b>20.413.135</b>	<b>17.084.942</b>

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 109.089.103 euros (105.343.717 euros em 31 de dezembro de 2014) relativo a rendas pagas a título de contratos de locação operacional em que a Sonae age como locatário.





Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a Sonae tinha celebrado, como locatário, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
<b>Vencíveis em:</b>		
N+1 renovável automaticamente	22.012.049	11.086.670
N+1	95.153.393	90.517.364
N+2	89.505.303	80.485.473
N+3	85.156.859	72.603.220
N+4	77.672.139	64.923.766
N+5	82.676.284	56.840.753
Após N+5	675.098.903	452.318.044
	<b>1.127.274.930</b>	<b>828.775.290</b>

No final dos períodos de locação em curso, o Grupo tem, em determinados contratos, a possibilidade de exercer a opção de compra dos ativos de acordo com o justo valor.

### 36 VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

As vendas e as prestações de serviços nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Vendas de mercadorias	4.816.617.320	4.785.700.986
Vendas de produtos	9.314.268	9.920.675
	<b>4.825.931.588</b>	<b>4.795.621.661</b>
Prestações de serviços	188.311.035	178.504.839
Vendas e prestações de serviços (Nota 48)	<b>5.014.242.623</b>	<b>4.974.126.500</b>

### 37 RENDIMENTOS E GASTOS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Os rendimentos e gastos relativos a investimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
<b>Dividendos</b>	<b>1.694.266</b>	<b>1.473.483</b>
Alienação da Raso SGPS (Nota 22)	(4.263.823)	-
Alienação da Mainroad	-	12.820.726
Alienação da Fozmassimo	-	297.373
Outros	-	-
<b>Ganhos e perdas na alienação de investimentos em filiais, empreendimentos conjuntos e associadas</b>	<b>(4.263.823)</b>	<b>13.118.099</b>
<b>Ganhos e perdas na alienação de investimentos em ativos disponíveis para venda</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Outros</b>	<b>(31.991)</b>	<b>99.290</b>
Imparidade de investimentos em associadas	-	124.531
Imparidade de investimentos em empreendimentos conjuntos (Nota 6)	-	(6.028.574)
Imparidade de investimentos em ativos disponíveis para venda (Nota 7 e 13)	(3.765.155)	-
<b>Reversão (Perdas) por imparidade de investimentos</b>	<b>(3.765.155)</b>	<b>(5.904.043)</b>
<b>Total de rendimentos ou (gastos) relativos a investimentos</b>	<b>(6.366.703)</b>	<b>8.786.829</b>

## 38 RESULTADOS FINANCEIROS

Os resultados financeiros nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 podem ser detalhados como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
<b>Gastos e perdas</b>		
Juros suportados		
relativos a descobertos e empréstimos bancários	(13.621.585)	(15.364.241)
relativos a obrigações não convertíveis	(32.764.404)	(42.262.611)
relativos a contratos de locação financeira	(213.873)	(299.532)
relativos a derivados de cobertura	-	(1.331.354)
outros	(6.215.634)	(8.324.578)
	(52.815.496)	(67.582.316)
Diferenças de câmbio desfavoráveis	(8.537.491)	(4.166.491)
Encargos de emissão de dívida	(10.456.472)	(11.726.913)
Outros	(1.858.822)	(4.022.806)
	(73.668.281)	(87.498.526)
<b>Rendimentos e ganhos</b>		
Juros obtidos		
relativos a depósitos bancários	116.486	468.617
outros	4.029.812	1.163.683
	4.146.298	1.632.300
Diferenças de câmbio favoráveis	8.157.789	5.511.330
Descontos de pronto pagamento obtidos	90.737	100.639
Outros rendimentos e ganhos financeiros	6.942.418	3.201.297
	19.337.242	10.445.566
Ganhos e (perdas) em investimentos ao justo valor através de resultados (Nota 13)	22.135.189	(3.129.894)
<b>Resultados financeiros</b>	<b>(32.195.850)</b>	<b>(80.182.854)</b>

## 39 OUTROS RENDIMENTOS

A repartição dos outros rendimentos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 é a seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Proveitos suplementares	555.390.084	452.080.979
Descontos de pronto pagamento obtidos	23.076.701	21.789.570
Diferenças câmbio favoráveis	30.572.567	14.370.596
Trabalhos para a própria empresa (Nota 11)	12.276.842	10.812.934
Ganhos na alienação de ativos	43.308.584	2.348.822
Reversão de perdas de imparidade e provisões (Nota 33)	11.112.665	9.477.071
Indemnizações relativas a sinistros	890.711	6.230.514
Subsídios	431.540	657.494
Outros	6.765.485	7.957.428
	683.825.179	525.725.408

A rubrica de “Proveitos Suplementares” diz essencialmente respeito a campanhas promocionais levadas a cabo nas lojas do segmento Retalho, participadas pelos parceiros da Sonae.

Na rubrica de “Ganhos na alienação de ativos” estão incluídos os ganhos relativos à operação de “Sale & Leaseback” no valor de 42,4 milhões de euros (Nota 10).





## 43 IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO

Os impostos sobre o rendimento reconhecidos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 são detalhados como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Imposto corrente	15.440.828	18.702.110
Imposto diferido (Nota 20)	5.478.771	5.958.311
	20.919.599	24.660.421

A reconciliação do resultado antes de imposto para os exercícios findos a 31 de dezembro de 2015 e de 2014 pode ser analisada como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Resultado antes de impostos	197.695.549	170.174.287
Diferença entre mais e menos valias fiscais e contabilísticas	(70.239.866)	32.881
Resultados relativos a empresas associadas e empreendimentos conjuntos (Nota 6)	(88.531.190)	(64.408.422)
Imparidade de goodwill (Nota 12)	396.829	414.765
Provisões e perdas por imparidade não aceites fiscalmente	6.545.056	7.745.335
Outros	(2.580.635)	-
Lucro tributável	43.285.743	113.958.847
Utilização de perdas fiscais que não deram origem a ativos por impostos diferidos	(26.023.297)	(4.167.840)
Reconhecimento de perdas fiscais no exercício que não deram origem a ativos por impostos diferidos	234.335	27.149.164
	17.496.781	136.940.171
Taxa de imposto sobre o rendimento em Portugal	21%	23%
	3.674.324	31.496.240
Efeito da existência de taxas de imposto diferentes da que vigora em Portugal	(11.587.767)	(16.258.774)
Efeito da anulação de impostos diferidos (Nota 20)	17.404.712	2.432.266
Efeito da constatação ou reversão de impostos diferidos	151.107	-
Efeito de alteração de taxa no cálculo de impostos diferidos	-	5.181.180
Utilização de benefícios fiscais	(1.858.220)	(4.148.279)
Insuficiência / (Excesso) de estimativa de imposto	(3.731.368)	(1.603.599)
Tributação autónoma	3.140.140	2.899.212
Derrama	12.006.625	6.040.546
Outros	1.720.046	(1.378.370)
Imposto sobre o rendimento	20.919.599	24.660.421

## 44 PARTES RELACIONADAS

Os saldos e transações efetuados com entidades relacionadas durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, podem ser detalhados como segue:

Transações	Vendas e prestações de serviços		Compras e serviços recebidos	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresa - Mãe	224.026	184.225	772.551	836.787
Empreendimentos conjuntos	18.209.969	19.344.033	48.314.600	50.943.908
Empresas associadas	33.145.186	31.321.917	2.424.400	1.290.103
Entidades parceiras, acionistas e participadas	63.239.983	68.337.190	23.055.149	21.429.399
	114.819.164	119.187.365	74.566.700	74.500.197



## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

Transações	Juros auferidos		Juros suportados	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresa - Mãe	-	-	72.256	45.542
Empreendimentos conjuntos	332.379	366.627	-	36.492
Empresas associadas	-	-	-	-
Entidades parceiras, acionistas e participadas	-	-	322.393	432.349
	332.379	366.627	394.649	514.383

SalDOS	Contas a receber		Contas a pagar	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresa - Mãe	65.568	50.317	611.479	811.187
Empreendimentos conjuntos	16.621.469	9.493.428	10.403.025	14.396.132
Empresas associadas	4.024.521	2.661.852	1.868.694	707.447
Entidades parceiras, acionistas e participadas	17.816.186	13.608.891	7.431.116	13.528.802
	38.527.744	25.814.488	20.314.314	29.443.568

SalDOS	Empréstimos			
	Obtidos		Concedidos	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresa - Mãe	-	-	-	-
Empreendimentos conjuntos	1.000	-	-	8.768.402
Empresas associadas	-	-	-	-
Entidades parceiras, acionistas e participadas	2.887.573	11.502.456	3.570	-
	2.888.573	11.502.456	3.570	8.768.402

Nas partes relacionadas estão incluídas as subsidiárias e empresas conjuntamente controladas ou associadas das sociedades Sonae Sierra SGPS, SA, ZOPT SGPS, SA, Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS, SA, assim como outros acionistas de empresas filiais ou conjuntamente controladas pela Sonae, e outras filiais da empresa-mãe Efanor Investimentos, SGPS, SA.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2015 incrementámos a percentagem detida no Fundo de Investimentos Imobiliário Fechado do Imosede através da aquisição de 22,57% de capital social pelo valor de 34,1 milhões de euros a parte relacionada (em 2014 o incremento foi de 3,28% do capital social pelo valor de 5 milhões de euros).

Em setembro de 2014, a filial Mainroad – Serviços em Tecnologias de Informação, SA foi alienada à empresa do Grupo NOS Comunicações, SA por 14 milhões de euros.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração da empresa-mãe e dos colaboradores com responsabilidade de direção estratégica, auferidas em todas as sociedades da Sonae, nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, tem a seguinte composição:

	31 dez 2015		31 dez 2014	
	Conselho de Administração	Direção Estratégica <sup>(a)</sup>	Conselho de Administração	Direção Estratégica <sup>(a)</sup>
Benefícios a curto prazo	1.489.027	6.458.079	2.307.752	7.948.064
Benefícios com base em ações	455.100	1.955.300	756.716	2.298.044
	1.944.127	8.413.379	3.064.468	10.246.108

(a) Inclui os colaboradores com responsabilidade de direção estratégica das principais sociedades da Sonae (excluindo os membros do Conselho de Administração da Sonae Holding);

(b) Inclui os colaboradores da Sonae Sierra e ZOPT.

## 45 RESULTADOS POR AÇÃO

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2015	31 dez 2014
<b>Resultados</b>		
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do período)	175.306.228	143.838.207
Efeito das ações potenciais	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	7.568.999	4.106.995
<b>Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído</b>	<b>182.875.227</b>	<b>147.945.202</b>
<b>Número de ações</b>		
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	1.877.002.993	1.875.387.885
Efeito das ações potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	127.113.527	71.142.333
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho	13.495.195	17.411.414
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(3.211.968)	(2.981.312)
<b>Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído</b>	<b>2.014.399.747</b>	<b>1.960.960.320</b>
<b>Resultado por ação</b>		
Básico	0,097429	0,078888
Diluído	0,090784	0,075445

O número médio de ações do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 considera 118.663.355 ações como ações próprias (123.579.306 ações em 31 de dezembro de 2014) (Nota 23).

## 46 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos financeiros ocorridos nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 podem ser analisadas como segue:

### - Atividades de Investimento

Recebimentos	31 dez 2015	31 dez 2014
Alienação da Mainroad	-	13.354.926
Alienação da Fozmassimo	-	2.958.463
Aquisição Grupo S21	-	1.972.472
	-	18.285.861

Pagamentos	31 dez 2015	31 dez 2014
Aquisição do Grupo Losan (Nota 8)	30.446.460	-
Aquisição da MJB - Design, Lda (Nota 8)	916.123	-
Aquisição da Elergone Energias, Lda	187.591	-
	31.550.174	-

### - Atividades de Financiamento

Recebimentos	31 dez 2015	31 dez 2014
Alienação da Raso SGPS	29.000.000	-
Alienação de unidades de participação do Fundo Imosonae Dois	1.173.697	1.829.278
Outros	381	-
	30.174.078	1.829.278

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

Pagamentos	31 dez 2015	31 dez 2014
Aquisição de unidades de participação no Fundo Imosede ao exterior	34.082.452	5.000.134
Aquisição de participação na Ulabox (Nota 89)	3.231.029	-
Aquisição dos restantes 50% da Raso SGPS, SA	3.888.849	-
Aumento de capital na Raso SGPS	41.000.000	-
Pagamento à subsidiária da France Telecom relativos aos 20% da Sonaecom (Nota 30)	-	104.746.605
Aquisição de ações Sonaecom	-	9.895.571
Outros	755.315	941.019
	<b>82.957.645</b>	<b>120.583.329</b>

## 47 DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015 foram atribuídos dividendos ilíquidos de 0,0365 euros por ação (0,0348 euros por ação em 2014) correspondendo a um valor total de 73.000.000 euros (69.600.000 euros em 2014).

Na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015 foi deliberado distribuir reservas livres no montante de 77.000.000 euros correspondendo por ação o valor ilíquido de 0,0385 euros.

## 48 INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS

A Sonae é maioritariamente uma empresa de retalho com duas grandes parcerias nas áreas de Centros Comerciais (Sonae Sierra) e Telecomunicações (NOS). Foram identificados como segmentos de negócios os seguintes:

No retalho o Grupo tem três segmentos:

- a Sonae MC é a nossa unidade de retalho alimentar, operando 509 lojas diretamente e 237 lojas sob acordos de franchising sob as insígnias Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, Meu Super; e ainda alguns negócios adjacentes sob as insígnias Bom Bocado / Bagga, Note! / Makenotes e Well's.
- a Sonae SR é a nossa unidade de retalho especializado, com presença nos mercados de eletrónica, desporto e moda, operando 515 lojas diretamente e 80 lojas sob acordos de franchising, sob as insígnias Worten, Sport Zone, MO e Zippy.
- a Sonae RP é a nossa unidade de imobiliário de retalho, gere ativamente as propriedades de imobiliário de retalho da Sonae, compostas, principalmente, por lojas que operam sob a marca Continente e sob outras marcas da Sonae SR.

Sonae FS é uma nova unidade de negócio, que coordena os serviços financeiros. Este segmento inclui o recém-criado Cartão Universo, o Cartão Dá, Continente Money Transfer e os serviços de crédito em loja. Na sequência da obtenção de uma licença do Banco de Portugal para operar como entidade emissora de moeda eletrónica, a Sonae FS criou o cartão Universo de modo a poder oferecer serviços de pagamento e emitir cartões de crédito. A Sonae FS foi designada como emissor principal da Mastercard, o que permite emitir cartões de Mastercard em nome próprio. A estrutura deste novo segmento está já criada, mas apenas em 2016 dará início ao relato de indicadores financeiros e operacionais.

A Sonae IM inclui a Bizdirect, Saphety, Wedo Technologies e S21sec (Telecommunications Technology), Movvo (Retail Technology), Maxmat (bricolage e materiais de construção), MDS (corretor de seguros), Tlantic (software de retalho) e Público (media).

Para além dos segmentos acima identificados, a Sonae tem ainda duas grandes parecerias, a Sonae Sierra e a ZOPT (inclui a NOS), cuja informação relevante está divulgada em nota específica, ou seja, Nota 49.

Estes segmentos foram identificados tendo em consideração o facto de serem unidades do grupo que desenvolvem atividades onde se podem identificar separadamente as receitas e as despesas, em relação às quais é produzida uma informação financeira separadamente, os seus resultados operacionais são revistos pela gestão e sobre os quais esta toma decisões.

Estamos presentes em 72 países, incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, franchising e parcerias.

A principal informação relativa aos segmentos de negócio existentes em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 é como segue:

Volume de negócios	31 dez 2015	Intragrupo	31 dez 2014	Intragrupo
Sonae MC	3.490.025.696	(1.983.822)	3.460.812.214	(2.081.079)
Sonae SR	1.294.305.186	(33.138.693)	1.289.721.730	(34.601.862)
Sonae RP	121.266.202	(112.270.462)	126.341.851	(118.077.443)
Sonae IM	248.979.341	(14.928.074)	251.843.895	(17.067.954)
Outros, eliminações e ajustamentos	(140.333.801)	(160.000)	(154.593.190)	(160.000)
<b>Total consolidado</b>	<b>5.014.242.624</b>	<b>(162.481.051)</b>	<b>4.974.126.500</b>	<b>(171.988.338)</b>

	Amortizações e depreciações		Provisões e perdas por imparidade		EBIT	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Sonae MC	85.806.855	84.088.262	1.939.973	1.611.558	119.760.878	151.068.014
Sonae SR	44.883.574	43.078.974	2.949.432	4.104.936	(56.947.385)	(51.238.382)
Sonae RP	27.487.028	29.079.082	-	52.107	121.207.518	88.619.925
Sonae IM	14.770.909	12.027.324	1.678.916	3.125.552	(4.579.149)	7.378.145
Outros, eliminações e ajustamentos <sup>(1)</sup>	54.925	2.557.553	-	1.318.690	26.345.809	32.451.541
<b>Total consolidado direto</b>	<b>173.003.291</b>	<b>170.831.196</b>	<b>6.568.321</b>	<b>10.212.843</b>	<b>205.787.671</b>	<b>228.279.243</b>

	Resultados financeiros <sup>(2)</sup>		Imposto sobre o rendimento <sup>(2)</sup>	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Unidades de retalho	(53.670.088)	(66.406.529)	19.880.913	28.322.809
Gestão de investimentos	(1.612.492)	(2.847.826)	2.055.292	(628.591)
Holding <sup>(1)</sup>	(1.629.189)	(7.798.605)	(1.016.606)	(3.033.797)
<b>Total consolidado</b>	<b>(56.911.769)</b>	<b>(77.052.960)</b>	<b>20.919.599</b>	<b>24.660.421</b>

	Investimento (CAPEX)		Capital Investido	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014 Reexpresso
Sonae MC	113.771.108	104.726.899	533.730.705	485.808.706
Sonae SR	111.310.822	62.623.328	152.234.943	115.932.567
Sonae RP	60.418.121	26.548.369	1.046.536.798	1.199.634.469
Sonae IM	11.317.601	15.459.639	132.664.890	150.810.821
Outros, eliminações e ajustamentos <sup>(1)</sup>	3.016.966	146.149.472	1.222.465.641	1.130.937.444
<b>Total consolidado</b>	<b>299.834.618</b>	<b>355.507.707</b>	<b>3.087.632.977</b>	<b>3.083.124.007</b>

	Dívida Líquida Total <sup>(2)</sup>	
	31 dez 2015	31 dez 2014
Unidades de retalho	643.978.322	663.985.053
Gestão de investimentos	39.546.259	63.726.166
Holding <sup>(1)</sup>	609.314.264	523.181.455
<b>Total consolidado</b>	<b>1.292.838.845</b>	<b>1.250.892.674</b>

1) Inclui as contas individuais da Sonae;

2) Estas rubricas são acompanhadas pela Gestão de uma forma mais agregada, não são alocadas a cada um dos segmentos identificados acima.





A rubrica de “Outros, eliminações e ajustamentos” pode ser analisada com segue:

	Volume de Negócios		EBIT	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Intragrupos intersegmentos	(162.481.051)	(171.988.338)	-	-
Contributos das empresas não incluídas nos segmentos	22.147.250	17.395.148	(22.646.540)	(9.401.692)
Metodo equivalência patrimonial	-	-	48.195.730	42.444.159
Outros	-	-	796.619	(530.591)
<b>Outros, eliminações e ajustamentos</b>	<b>(140.333.801)</b>	<b>(154.593.190)</b>	<b>26.345.809</b>	<b>32.511.876</b>

	Investimento		Capital Investido	
	31 dez 2015	31 dez 2014	31 dez 2015	31 dez 2014
Intragrupos intersegmentos	-	-	105.470.783	51.932.321
Dividendos disponíveis	-	-	12.192.750	-
Participações financeiras	2.262.690	141.650.837	1.214.889.100	1.202.626.712
Cash settled equity swap <sup>(3)</sup>	-	-	(103.720.530)	(103.720.530)
Outros	754.276	4.498.635	(6.366.462)	(19.901.059)
<b>Outros, eliminações e ajustamentos</b>	<b>3.016.966</b>	<b>146.149.472</b>	<b>1.222.465.641</b>	<b>1.130.937.444</b>

3) Instrumento financeiro explicitado da Nota 22.

Todas as medidas de performance estão reconciliadas para as demonstrações financeiras na nota 50.

Glossário:

Capital Investido Líquido = Dívida líquida + Capital próprio;

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

Outros, eliminações e ajustamentos = Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados por não se enquadrarem em nenhum segmento relatável, ou seja estão incluídos para além da Sonae SGPS as empresas identificadas como “Outras” na Nota 5;

Investimento (CAPEX) = Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições.

Os ativos não correntes e as vendas e prestações de serviços por mercado geográfico podem ser detalhados como segue:

Mercados de destino	31 dez 2015		31 dez 2014 Reexpresso	
	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino	Ativos não correntes	Vendas e prestações de serviços por mercado de destino
Portugal	3.691.581.995	4.543.057.011	3.743.512.541	4.534.329.369
Espanha	134.679.867	338.037.728	116.602.956	331.653.873
França	-	41.757.068	-	25.962.763
Inglaterra	-	3.792.569	-	2.942.928
Alemanha	-	2.866.129	-	1.415.033
Itália	-	488.730	-	1.065.673
Brasil	22.571.204	32.544.002	78.685.795	31.910.327
Resto da Europa	24.474.143	14.353.258	49.010.528	11.610.199
Resto do Mundo	10.684.593	37.346.128	8.891.824	33.236.335
	<b>3.883.991.802</b>	<b>5.014.242.623</b>	<b>3.996.703.644</b>	<b>4.974.126.500</b>

## 49 INFORMAÇÃO FINANCEIRA RELATIVAMENTE AOS EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS

Os valores de Ativos, Passivos, Rendimentos e ganhos e Gastos e perdas relativos aos empreendimentos conjuntos estão divulgados na Nota 6. No entanto, tendo em consideração a relevância das demonstrações financeiras da Sonae Sierra e da ZOPT e dado que estas estão a ser consolidadas pelo método da equivalência patrimonial, apresentamos de seguida as situações mais relevantes (os valores divulgados não estão proporcionalizados pela percentagem de detenção).

### Grupo Sonae Sierra

#### a) Propriedades de investimento

Durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014, o movimento ocorrido no valor das propriedades de investimento, foi o seguinte:

Valores em milhares de euros	Propriedades de investimento					Total
	Em exploração	"Fit Out"	em desenvolvimento ao custo	Adiantamentos		
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014</b>	831.714	2.148	63.709	1.725		899.296
Adições	626	-	5.309	-		5.935
Recebimentos	-	50	-	-		50
Imparidades e abates	-	-	(24.096)	-		(24.096)
Alienações	-	-	(21.459)	-		(21.459)
Recebimento de Fit-out	-	(269)	-	-		(269)
Variação no justo valor das propriedades de investimento entre anos:						-
- Ganhos	36.114	38	-	-		36.152
- Perdas	(3.974)	(40)	-	-		(4.014)
Diferenças de conversão cambial	-	-	29	-		29
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015</b>	864.480	1.927	23.492	1.725		891.624
Adições	4.389	-	21.727	-		26.116
Recebimentos	-	612	-	-		612
Imparidades e abates	-	-	-	-		-
Alienações	-	-	-	-		-
Recebimento de Fit-out	-	(333)	-	-		(333)
Variação no justo valor das propriedades de investimento entre anos:						-
- Ganhos	96.253	244	-	-		96.497
- Perdas	-	(148)	-	-		(148)
Transferência para ativos disponíveis para venda	(725.259)	(1.697)	-	-		(726.956)
Diferenças de conversão cambial	-	-	(473)	-		(473)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	239.863	605	44.746	1.725		286.939

O montante de 727 milhões de euros reconhecidos como "Transferências para ativos disponíveis para venda" refere-se a ativos que se classificam a como ativos detidos para venda (ver alínea c) em baixo).

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 o montante das propriedades de investimento em exploração e a informação sobre a hierarquia de justo valor pode ser detalhado como segue:

	31 dez 2015			31-12-2014		
	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	milhares de euros	10 anos "discount rate" (intervalo)	Intervalo de Yields	milhares de euros Nivel 3
Península Ibérica	9,30% e 11,41%	7,55% e 9,50%	132.115	8,90% e 14,35%	6,90% e 12,35%	758.158
Resto da Europa	9,05% e 10,30%	7,30% e 8,50%	107.748	9,60% e 10,30%	7,40% e 8,50%	106.322
			239.863			864.480

O justo valor de cada propriedade de investimento em exploração foi determinado através de avaliação reportada à data de relato, efetuada por entidades especializadas independentes (Cushman & Wakefield e CBRE).

A avaliação destas propriedades de investimento foi efetuada de acordo com os “Practice Statements” do “RICS Appraisal and Valuation Manual” publicado pelo “The Royal Institution of Chartered Surveyors” (“Red Book”), sediado em Inglaterra.

A metodologia adotada para calcular o valor de mercado das propriedades de investimento envolve a preparação de projeções de ganhos e perdas a 10 anos, de cada centro comercial, adicionadas do valor residual, que corresponde a uma perpetuidade calculada com base nos ganhos líquidos do 11º ano e uma taxa de rendibilidade de mercado (“Exit yield” ou “cap rate”). Estas projeções são depois descontadas para a data de avaliação a uma taxa de desconto de mercado. As projeções não são previsões do futuro mas apenas refletem a melhor estimativa do avaliador quanto à atual visão do mercado relativamente aos proveitos e custos futuros de cada propriedade. A taxa de rendibilidade e a taxa de desconto são definidas de acordo com o mercado de investimento local e institucional sendo a razoabilidade do valor de mercado obtido de acordo com a metodologia acima, igualmente testado também em termos da taxa de rendibilidade inicial, obtida com o rendimento líquido estimado para o 1º ano das projeções.

Na avaliação das propriedades de investimento, foi igualmente tomado em consideração algumas premissas que, de acordo com a classificação do “Red Book”, são consideradas especiais, nomeadamente, em relação a centros comerciais inaugurados recentemente, nos quais não foram consideradas despesas de investimento eventualmente ainda devidas, em virtude de esses montantes se encontrarem devidamente acrescidos nas demonstrações financeiras anexas.

Em termos de hierarquia de justo valor conforme definido no IFRS 13, as propriedades de investimento da Sonae Sierra que se encontram valorizadas a justo valor encontram-se todas dentro do nível 3.

A relação existente entre elementos não observáveis e o justo valor das propriedades pode ser descrito como segue:

- uma diminuição das rendas anuais contribui para uma diminuição do justo valor;
- um aumento nas taxas de desconto e de capitalização contribui para uma diminuição do justo valor.

Tal como mencionado nos relatórios de avaliação das propriedades de investimento elaborados por entidades especializadas independentes, a determinação do justo valor das mesmas teve em consideração a definição do justo valor da IFRS 13 a qual é concordante com a definição de valor de mercado definido nas normas internacionais de avaliação das propriedades de investimento.

### **b) Goodwill**

O valor do Goodwill associado à Sonae Sierra é alocado a cada uma das empresas que detêm propriedades de investimento. Os testes de imparidade são efetuados por comparação com o “Net Asset Value” à data da demonstração da posição financeira das participações que detêm as referidas propriedades.

O “Net Asset Value” resulta da valorização das propriedades de investimento a valores de mercado (Open Market Value) não incluindo a dedução de impostos diferidos sobre mais-valias não realizadas.



### c) Ativos detidos para venda

Em linha com a sua estratégia de reciclagem de capital, a Sonae Sierra decidiu, no segundo semestre de 2015, reduzir a sua posição em algumas das suas empresas detentoras de centros comerciais.

O valor de mercado (OMV) dessas propriedades é de 727 milhões de euros, e o correspondente ativo líquido é de 446 milhões de euros.

A Sonae Sierra detém essas empresas em conjunto com outros investidores. A proporção detida pela Sierra nessas empresas é de 388 milhões de euros em termos de OMV e 233 milhões de euros em termos de ativo líquido.

A Sonae Sierra pretende reduzir a sua posição nessas empresas para valores entre 10% e 25%, mantendo no entanto os contratos de prestação de serviços de gestão de ativos e de serviços de gestão e comercialização dos centros comerciais.

Assumindo que essas transações ocorrem de acordo com o previsto, o interesse económico da Sierra nestas empresas poderia ser reduzido para cerca de 140 milhões de euros em termos de OMV e 90 milhões de euros em termos de ativo líquido.

### d) Passivos contingentes

Em 31 de dezembro de 2015, os principais passivos contingentes do Grupo respeitavam às seguintes situações:

- i) Em 2014, a Sonae Sierra comprometeu-se de, em caso de quebra do contrato de compra e venda para a venda do hipermercado, realizado entre a Parklake Shopping, SA e o Carrefour Romania SA, efetuar o pagamento de um valor máximo de 4 milhões de euros.
- ii) Em 2015, a Sonae Sierra assumiu o compromisso perante o banco que financiou a entidade Parklake Shopping SA para a construção do centro comercial Parklake de efetuar o pagamento do serviço da dívida até um máximo de 9,2 milhões de euros, no caso de impossibilidade da empresa o efetuar.
- iii) Em dezembro de 2013 a subsidiária Gli Orsi recebeu uma notificação fiscal, na qual é solicitado o pagamento de 19,5 milhões de euros, relativo a Imposto sobre Transmissões de Imóveis no montante de 9,5 milhões de euros e 10 milhões de euros relativo a penalidades e juros, acrescido de gastos a incorrer com honorários no montante de 1 milhão de euros. De acordo a opinião do especialista fiscal contratado pela Empresa para assessorar o Grupo neste processo existem razões válidas para considerar a solicitação infundada, pelo que o Grupo apelou para o Supremo tribunal. No caso concreto das penalidades requeridas pelas autoridades fiscais, o especialista fiscal é da opinião que as mesmas não serão devidas. Em 2013 a Sonae Sierra reconheceu nas suas contas o custo de 10,4 milhões de euros (referente ao Imposto sobre Transmissões de Imóveis 9.5 milhões de euros e aos honorários 1 milhão de euros).
- iv) Entre 2008-2014, a Sonae Sierra recebeu notificações fiscais referentes à dedutibilidade dos encargos financeiros para os anos de 2004 e 2005, e 2007 a 2010 no montante de 12 milhões de euros. Sobre estas notificações foram apresentadas reclamações pela Sonae Sierra tendo sido prestadas garantias do mesmo valor pela subsidiária Sierra Investments SGPS, SA à Administração Fiscal Portuguesa. Não foi registada pelo Grupo nenhuma provisão por ser entendimento que o risco desta contingência não é provável. No que respeita à dedutibilidade dos encargos financeiros

incurridos no ano de 2004, a Sonae Sierra havia já recebido uma decisão favorável do tribunal em sede de 1ª instância relativamente à impugnação apurada pela Sonae Sierra. Em 20 de janeiro de 2015, a Sonae Sierra foi notificada pelo Tribunal Central Administrativo Norte, de decisão de 2ª instância, igualmente favorável; em face desta decisão do tribunal considerou-se que o valor de 2004 deixou de ser uma contingência fiscal 1 milhão de euros; estes factos comprovam a avaliação efetuada pelo Grupo sobre estas.

- v) Em 2010, a Sonae Sierra assumiu o compromisso perante o sindicado bancário que financiou a entidade Gli Orsi Shopping Centre 1, Srl para a construção do centro comercial Gli Orsi de efetuar o pagamento do serviço da dívida até um máximo de 6,2 milhões de euros, no caso de impossibilidade da empresa o efetuar.

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2015 e 2014 existiam as seguintes garantias bancárias prestadas pelo Grupo a terceiros:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Garantias prestadas (milhares de euros):		
por processos fiscais em curso	2.513	3.785
por processos judiciais em curso	74	199
por bom cumprimento da construção de vários projetos	765	660
por bom cumprimento das obrigações com o comprador do Munster	-	19.000
outras garantias	3.585	5.342

Relativamente às garantias bancárias referentes a processos fiscais, não foi registada pelo Grupo nenhuma provisão por ser entendimento que o risco dos mesmos não é provável.

#### e) Compromissos assumidos com a alienação de participadas sujeita a revisões de preço


No âmbito da alienação de 49,9% das ações da Sierra European Retail Real Estate Assets Holdings B.V. (Sierra BV) a um grupo de Investidores, ocorrida em 2003, a Sonae Sierra vinculou-se a assegurar a revisão do preço de transmissão destas ações no caso de ocorrer uma alienação para terceiros de alguns dos centros comerciais detidos por participadas da Sierra BV, desde que verificadas determinadas circunstâncias.

Essa alienação pode tomar a forma de venda do ativo ou venda das ações da sociedade que, direta ou indiretamente, detém o ativo.

A revisão de preço será feita pela Sonae Sierra às Luxcos ou à Sierra BV no caso de, na venda relevante, terem sido efetuados descontos relacionados com impostos diferidos sobre mais-valias.

A revisão de preço será afetada pela percentagem de capital na sociedade detentora do ativo, pela percentagem de detenção dos Investidores na Sierra BV (e, no caso de venda de ações, ajustado por um desconto de 50%) e está limitada a:

- (i) no caso de venda de ativos, ao valor máximo de 118,3 milhões de euros;
- (ii) no caso de venda das ações da sociedade que direta ou indiretamente detém o ativo, ao valor máximo de 59,1 milhões de euros;
- (iii) no caso de venda de ações da sociedade que, direta ou indiretamente detém o ativo, a revisão de preço somada com o preço de venda, não poderá ser superior à respetiva proporção do NAV ("Net Asset Value").



Compromissos semelhantes foram assumidos pela Sonae Sierra em relação às sociedades transferidas para a Sierra BV após 2003 e também em relação à CBRE aquando da alienação de 50% do Vasco da Gama àquela entidade.

Estes compromissos são válidos durante o período em que se mantenham os atuais acordos com os restantes acionistas da Sierra BV.

A Sonae Sierra tem ainda o direito de apresentar uma proposta para a aquisição do ativo ou das ações em causa antes daquele ou destas serem adquiridos por terceiros.

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas da Sierra BV, aquando da sua constituição em 2003, foi acordado que a Sierra BV existiria por um período de 10 anos (que acabaram em outubro de 2013), os quais poderiam ser estendidos por dois períodos adicionais de 1 ano, a contar a partir de 2013. Em setembro de 2013, todos os acionistas da Sierra BV aprovaram uma alteração desses acordos relativamente à continuação das operações por um período de até mais 5 anos, a findar em outubro de 2018. O Grupo continua a analisar várias alternativas de alienação das propriedades detidas pela Sierra BV, mas não existem intenções de proceder a vendas forçadas.

De acordo com os acordos celebrados entre os acionistas do SPF, aquando da sua constituição em 2008, foi acordado que o SPF existiria por um período de 10 anos (que terminarão em 2018), sendo que a partir de 2014, os acionistas (não Sonae Sierra) têm a opção de redimir as suas ações, desde que cumpridas algumas condições. O Grupo não tem contudo conhecimento de qualquer intenção nesse sentido por parte dos acionistas do SPF. Adicionalmente, no decurso do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foi acordado entre os acionistas a extensão do fundo até 2020.

É entendimento da Sonae Sierra que a venda direta de um ativo em Portugal não é atrativa por sobre ela incidirem ónus que não serão suportados se a venda se efetuar através da alienação de ações da sociedade que detém o ativo.

### **Grupo ZOPT**

As demonstrações financeiras consolidadas da ZOPT (empreendimento conjunto que controla a NOS) e da NOS a 31 de dezembro de 2015 e de 2014, incorporados nas demonstrações financeiras da Sonae através da ZOPT pelo método da equivalência patrimonial (Nota 6).


O valor da demonstração de resultados da ZOPT resulta do resultado líquido do exercício da NOS, do resultado líquido do exercício da ZOPT e dos impactos em resultados do processo de alocação do justo valor aos ativos e passivos adquiridos pela ZOPT.

#### **a) Provisões do Grupo ZOPT**

Os processos abaixo descritos encontram-se provisionado nas contas consolidadas da ZOPT, atendendo ao grau de risco identificado.

- i) Processos com entidades reguladoras - em 8 de julho de 2009, a NOS SA (à data ZON TV Cabo) foi notificada pela AdC, no âmbito de um processo de contraordenação sobre a disponibilização dos canais TV CINES, solicitando que a NOS, SA se pronunciasse sobre o teor da mesma, o que esta já fez em tempo. O processo encontra-se ainda em fase de inquérito na AdC, tendo sido solicitadas informações a que a NOS tem vindo a responder. Caso se venha a concluir pela existência de uma infração, poderá haver lugar a aplicação de uma coima que não poderá exceder os 10% do seu





sentença, encontrando-se presentemente o processo em fase de recurso no Tribunal da Relação de Lisboa.

- v) Prestações acessórias - A Administração Tributária defende que a NOS, SA violou o princípio da plena concorrência estatuído no nº 1 do artigo 58º do CIRC, ao ter efetuado em exercícios anteriores prestações acessórias em benefício da sua participada NOS Towering, sem ter sido remunerada de harmonia com uma taxa de juro de mercado. Em consequência foi notificada, relativamente aos exercícios de 2004, 2005, 2006 e 2007 de correções ao apuramento do lucro tributável no valor total de 20,5 milhões de euros. A NOS, SA impugnou as decisões referentes a todos os exercícios. Relativamente ao exercício de 2007, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, tendo a empresa recorrido da decisão.
- vi) Cedência de créditos futuros - No exercício findo em 31 de dezembro de 2010, a NOS SA foi notificada do Relatório da Inspeção Tributária, onde se considera que é indevido o acréscimo, no apuramento do lucro tributável do exercício de 2008, do montante de 100 milhões de euros, respeitante ao preço inicial dos créditos futuros cedidos para titularização. Atendendo ao princípio da periodização do lucro tributável, a NOS, SA foi posteriormente, notificada da dedução indevida do montante de 20 milhões de euros, no apuramento do lucro tributável dos exercícios de 2009 a 2013. Dado que o acréscimo efetuado em 2008, não foi aceite por não cumprir o disposto no artigo 18º do CIRC, também nos exercícios seguintes a dedução correspondente aos créditos gerados nesses anos para cumprimento da amortização anual contratada no âmbito da operação (20 milhões por ano durante 5 anos) serão de eliminar no apuramento do lucro tributável. A NOS, SA impugnou as decisões referentes aos exercícios de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e impugnará em devido tempo a decisão referente ao exercício de 2013. Relativamente ao exercício de 2008, o Tribunal Administrativo e Fiscal do Porto já se pronunciou desfavoravelmente, em março de 2014, tendo a empresa interposto o competente recurso.
- vii) Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CSLU)

A Contribuição extraordinária para o fundo de compensação dos custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas (CSLU), está prevista nos artigos 17º a 22º, da Lei nº 35/2012, de 23 de agosto. Desde 1995 até junho de 2014, a PT Comunicações, SA (PTC) prestou o serviço universal de comunicações eletrónicas, em regime de exclusivo, tendo sido designada ilegalmente sem um procedimento concursal (aliás, como reconhecido pelo Tribunal de Justiça da União Europeia, que através da sua decisão de junho de 2014 condenou o Estado Português ao pagamento de uma multa de 3 milhões de euros por designação ilegal da Portugal Telecom). De acordo com o Artigo 18º da referida Lei 35, os custos líquidos do operador responsável pelo serviço universal aprovados pelo ICP-ANACOM devem ser repartidos pelas outras empresas que ofereçam, no território nacional, redes de comunicações públicas e serviços de comunicações eletrónicas acessíveis ao público. A NOS está assim abrangida por esta contribuição extraordinária, sendo que a PTC tem vindo a solicitar o pagamento dos CSLU ao fundo de compensação dos vários períodos em que foi responsável pelo serviço. Com efeito, o fundo de compensação pode ser acionado para compensar os custos líquidos do serviço universal de comunicações eletrónicas, relativos ao período anterior à designação do respetivo prestador por concurso, sempre que, cumulativamente, se verifique (i) a existência de custos líquidos, que sejam considerados excessivos, cujo montante seja aprovado pela ANACOM, na sequência de auditoria ao cálculo preliminar e respetivos documentos de suporte, que sejam transmitidos pelo prestador do serviço universal e (ii) o prestador do serviço universal solicite ao



Governo a compensação dos custos líquidos que tenham sido aprovados nos termos da alínea anterior.

Em 2013, a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela PTC, relativos ao exercício de 2007 a 2009, num montante total de cerca de 66,8 milhões de euros, decisão impugnada pela Empresa. Em janeiro de 2015, foram emitidas as notas de liquidação no montante de 18,6 milhões de euros as quais foram devidamente impugnadas pela NOS e em relação às quais foi apresentada fiança pela NOS, SGPS, SA de modo a evitar a promoção dos respetivos processos de execução fiscal.

Em 2014 a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela PTC, relativos ao exercício de 2010 a 2011, num montante total de cerca de 47 milhões de euros, decisão também impugnada pela Empresa. Em fevereiro de 2016, foram emitidas as notas de liquidação à Empresa no montante de 13 milhões de euros as quais serão impugnadas pela NOS.

Em 2015, a ANACOM deliberou a aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela PTC, relativos ao exercício de 2012, num montante total de cerca de 20 milhões de euros, decisão também impugnada pela Empresa.

Neste mesmo ano de 2015, a ANACOM deliberou ainda aprovação dos resultados finais da auditoria aos CLSU apresentados pela PTC, relativos ao exercício de 2013, no mesmo montante de 20 milhões de euros, o que será impugnado pela NOS.

Acrescenta-se que é expectável que a PTC venha a submeter à ANACOM os cálculos dos CLSU incorridos no período entre janeiro e junho de 2014.


É entendimento do Conselho de Administração da NOS que estas contribuições extraordinárias para o SU incorrido pelo prestado designado (e não selecionado por via concorrencial) violam de forma flagrante a Diretiva do Serviço Universal. Acresce que, considerando o quadro legal e o direito em vigor desde que a NOS iniciou a sua atividade, a exigência do pagamento da contribuição extraordinária viola o princípio da proteção da confiança, reconhecido a nível legal e constitucional no direito interno português. Por estas razões, a NOS continuará a impugnar judicialmente as liquidações de todas e cada uma das contribuições extraordinárias que lhe venham a ser exigidas. Sendo convicção do Conselho de Administração da NOS de que terão sucesso as impugnações efetuadas e a efetuar.

Independentemente da convicção do Conselho de Administração da NOS, foi atribuída, já em 2014, no período de alocação do Goodwill previsto pela IFRS 3, uma provisão para fazer face a esta situação, relativamente à eventual responsabilidade até à data da fusão.

### **b) Processos judiciais em curso, ativos contingentes e passivos contingentes do Grupo ZOPT**

#### **i) Processos com entidades reguladoras**

A NOS, SA, a NOS Açores e a NOS Madeira têm vindo a impugnar judicialmente os atos da ANACOM de liquidação da Taxa Anual (anos de 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015) pela atividade de Fornecedor de Redes de Serviços de Comunicações Eletrónicas nos valores (i) de 1,9 milhões de euros, 3,8 milhões de euros, 6 milhões de euros, 6,3 milhões de euros, 7,3 milhões de euros, 7,4 milhões de euros e 7,3 milhões de euros; (ii) 29 milhares de euros, 60 milhares de euros, 95 milhares de euros, 95 milhares de euros, 104 milhares de euros, 107 milhares de euros e 98 milhares de euros



(iii) 40 milhares de euros, 83 milhares de euros, 130 milhares de euros, 132 milhares de euros, 149 milhares de euros, 165 milhares de euros e 161 milhares de euros, respetivamente, tendo sido peticionada a restituição das quantias entretanto pagas no âmbito da execução dos referidos atos de liquidação. Esta taxa corresponde a uma percentagem definida anualmente pelo ANACOM (em 2009 foi de 0,5826%) sobre as receitas de comunicações eletrónicas dos operadores; o regime entra gradualmente em vigor: 1/3 no 1º. ano, 2/3 no 2º. ano e 100% no 3º. ano. As empresas NOS, SA, NOS Açores e NOS Madeira argumentam, nomeadamente, além de vícios de inconstitucionalidade e ilegalidade, que apenas as receitas relativas à atividade de comunicações eletrónicas propriamente dita, sujeita à regulação do ANACOM podem ser consideradas para efeitos de aplicação da percentagem e cálculo da taxa a pagar, não devendo ser consideradas receitas provenientes de conteúdos televisivos.

Em 18 de dezembro de 2012 foi proferida sentença no processo instaurado pela NOS, SA referente à Taxa Anual de 2009, a qual julgou procedente a impugnação, tendo apenas apreciado o vício da falta de audiência prévia, condenando, ainda, a ANACOM a pagar juros, decisão contra a qual o ICP-ANACOM apresentou recurso, ao qual, por decisão de julho de 2013, não foi dado provimento. Os demais processos encontram-se a aguardar julgamento e/ou decisão.

## ii) Administração Fiscal

No decurso dos exercícios de 2003 a 2015, algumas empresas do Grupo NOS foram objeto de Inspeção Tributária aos exercícios de 2001 a 2013. Na sequência destas inspeções, a NOS, enquanto sociedade dominante do Grupo Fiscal, e as empresas não abrangidas pelo Grupo Fiscal, foram notificadas das correções efetuadas pelos Serviços de Inspeção Tributária ao prejuízo fiscal do Grupo e correções em sede de IVA e Imposto de selo e para fazer pagamentos correspondentes às correções aos exercícios acima referidos. O valor total das notificações ascende a 21,8 milhões de euros. De salientar que o Grupo entendeu que as correções efetuadas não tinham fundamento, tendo contestado as referidas correções e montantes. O Grupo prestou garantias bancárias exigidas pela Administração Fiscal, no âmbito destes processos.

No final do exercício de 2013 e aproveitando o regime extraordinário de regularização de dívidas fiscais, a empresa liquidou 7,7 milhões de euros. Este montante ficou registado como “Imposto a recuperar” não corrente deduzido de provisão constituída no montante de 3,5 milhões de euros.


Conforme convicção do Conselho de Administração do Grupo NOS corroborada pelos seus advogados e consultores fiscais, o risco de perda destes processos não é provável e o desfecho dos mesmos não afetará de forma material a posição consolidada.

## iii) Ações contra a SPORT TV

- A SPORT TV Portugal, SA foi condenada pela Autoridade da Concorrência ao pagamento de uma coima no valor de 3,7 milhões de euros pela alegada prática da infração de abuso de posição dominante no mercado nacional de canais de acesso condicionado com conteúdos desportivos premium.

A SPORT TV não concorda com a decisão e por isso decidiu recorrer da mesma para as instâncias judiciais competentes, tendo entretanto sido proferida decisão pelo Tribunal de Concorrência, Regulação e Supervisão, que alterou a coima para 2,7 milhões de euros. A SPORT TV apresentou, entretanto, recurso para o Tribunal da Relação que foi julgado improcedente, tendo a SPORT TV





TMN-Telecomunicações Móveis Nacionais, SA), relativo à indefinição dos preços de interligação do ano de 2001, tendo os respetivos custos e proveitos sido registados nesse ano. Em Primeira Instância a sentença foi totalmente favorável à NOS, SA. O Tribunal da Relação, em sede de recurso, julgou novamente improcedentes os intentos da MEO. Contudo, a MEO voltou a recorrer desta decisão, agora para o Supremo Tribunal de Justiça, o qual confirmou a decisão do Tribunal da Relação, por sentença já transitada em julgado, julgando improcedentes os intentos da MEO, concluindo assim que os preços de interligação do ano de 2001 não estavam definidos. A regularização dos valores em aberto vai depender do preço que vier a ser estabelecido.

c) **Outros Compromissos do Grupo ZOPT**

Em dezembro de 2015, o Grupo NOS celebrou um contrato com a Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD e a Benfica TV, S.A. de direitos de transmissão televisiva de jogos em casa da Equipa A de futebol sénior da Benfica SAD para a Liga NOS, bem como dos direitos de transmissão e distribuição do Canal Benfica TV. O contrato terá início na época desportiva 2016/2017 e uma duração inicial de 3 anos podendo ser renovado por decisão de qualquer das partes até perfazer um total de 10 épocas desportivas, ascendendo a contrapartida financeira global ao montante de 400 milhões de euros, repartida em montantes anuais progressivos.

Também em dezembro de 2015, o Grupo NOS celebrou um contrato com a Sporting Clube de Portugal – Futebol SAD e a Sporting Comunicação e Plataformas, SA para a cessão dos seguintes direitos:

- 1) Direito de transmissão televisiva e multimédia dos jogos em casa da Equipa A de futebol sénior da Sporting SAD;
- 2) Direito de exploração da publicidade estática e virtual do estádio José Alvalade;
- 3) Direito de transmissão e distribuição do Canal Sporting TV;
- 4) Direito de ser o seu Principal Patrocinador.

O contrato terá uma duração de 10 épocas no que se refere aos direitos indicados em 1) e 2), supra, com início em julho de 2018, de 12 épocas no caso dos direitos mencionados em 3) com início em julho de 2017 e 12 épocas e meia no caso dos direitos mencionados em 4) com início em janeiro de 2016, ascendendo a contrapartida financeira global ao montante de 446 milhões de euros, repartida em montantes anuais progressivos.

Ainda em dezembro de 2015, o Grupo NOS celebrou contratos de cessão de créditos de direitos de transmissão televisiva dos jogos em casa do Futebol Sénior com as seguintes sociedades desportivas:

- 1) Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol, SDUQ, Lda
- 2) Os Belenenses Sociedade Desportiva Futebol, SAD
- 3) Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD
- 4) Futebol Clube de Arouca – Futebol, SDUQ, Lda
- 5) Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda

- 6) Marítimo da Madeira Futebol, SAD
- 7) Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD
- 8) Vitória Futebol Clube, SAD

Os contratos têm todos início na época desportiva 2019/2020 e uma duração de até 7 épocas desportivas, com exceção do contrato com o Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD o qual tem duração de 10 épocas.

É convicção do Conselho de Administração da Sonaecom que os processos acima descritos que possam resultar em contingências que afetem as contas do Grupo ZOPT estão devidamente provisionados, atendendo ao grau de risco, nas contas consolidadas da Sonaecom.

## 50 APRESENTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DE RESULTADOS

Ao nível do Relatório de Gestão e para efeitos de determinação de indicadores financeiros como EBIT, EBITDA e Underlying EBITDA, a demonstração de resultados consolidada está dividida entre componentes de Resultado Direto e componentes de Resultado Indireto.

Os Resultados indiretos incluem os 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 em risco. Adicionalmente e no que se refere ao portfólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii) reduções no Goodwill, (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de avaliações com base na metodologia “mark-to-market” de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.

O valor de EBITDA e EBIT são calculados apenas na componente de Resultado direto, i.e. excluindo os contributos indiretos.

Apresenta-se de seguida a reconciliação dos dois formatos de apresentação, para a demonstração dos resultados consolidada dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014:

	31 dez 2015			31 dez 2014		
	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto	Consolidado	Resultado indireto	Resultado direto
Volume de negócios	5.014.242.623	-	5.014.242.623	4.974.126.500	-	4.974.126.500
Ganhos ou perdas relativos a investimentos						
Dividendos e outros ajustamentos	1.694.266	1.542.101	152.165	1.473.483	1.321.885	151.598
Imparidades	(8.028.978)	(8.028.978)	-	-	-	-
Outros	(31.991)	-	(31.991)	7.313.346	-	7.313.346
Outros proveitos						
Reversão de perdas por imparidade	4.842.359	(471.539)	5.313.898	2.457.537	-	2.457.537
Outros	675.321.257	-	675.321.257	523.267.871	-	523.267.871
<b>Total de proveitos</b>	<b>5.688.039.536</b>	<b>(6.958.416)</b>	<b>5.694.997.952</b>	<b>5.508.638.737</b>	<b>1.321.885</b>	<b>5.507.316.852</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>(5.366.883.192)</b>	<b>(2.919.593)</b>	<b>(5.363.963.599)</b>	<b>(5.124.201.099)</b>		<b>(5.124.201.099)</b>
Amortizações e depreciações	(173.003.291)	-	(173.003.291)	(170.831.196)	-	(170.831.196)
Ganhos e Perdas em ativos tangíveis e intangíveis	(13.017.198)	-	(13.017.198)	(10.847.594)	-	(10.847.594)
Provisões e perdas por imparidade						
Provisões para extensões de garantia	5.410.462	-	5.410.462	(726.942)	-	(726.942)
Provisões e imparidades não usuais	(6.505.887)	(6.505.887)	-	(1.359.848)	(1.359.848)	-
Outras	(6.568.321)	-	(6.568.321)	(9.485.901)	-	(9.485.901)
<b>Resultados antes de resultados financeiros e resultados de empreendimentos conjuntos e associadas</b>	<b>127.472.109</b>	<b>(16.383.896)</b>	<b>143.856.005</b>	<b>191.186.157</b>	<b>(37.963)</b>	<b>191.224.120</b>
Resultados não usuais	13.888.102	-	13.888.102	(5.237.436)	-	(5.237.436)
Ganhos e perdas em investimentos registados ao justo valor através de resultados	22.135.189	22.135.189	-	(3.129.894)	(3.129.894)	-
Resultados financeiros	(54.331.039)	2.580.730	(56.911.769)	(77.052.960)	-	(77.052.960)
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP e outros						
Sonae Sierra	70.872.567	40.335.459	30.537.108	48.312.480	21.964.263	26.348.217
ZOPT	17.975.720	-	17.975.720	15.809.426	-	15.809.426
Outros	(317.098)	-	(317.098)	286.516	-	286.516
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>197.695.550</b>	<b>48.667.482</b>	<b>149.028.068</b>	<b>170.174.289</b>	<b>18.796.406</b>	<b>151.377.883</b>
Impostos sobre o rendimento	(20.919.599)	-	(20.919.599)	(24.660.421)	-	(24.660.421)
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>176.775.951</b>	<b>48.667.482</b>	<b>128.108.469</b>	<b>145.513.868</b>	<b>18.796.406</b>	<b>126.717.462</b>
<b>Atribuível aos acionistas</b>	<b>175.306.228</b>	<b>48.667.482</b>	<b>126.638.746</b>	<b>143.838.207</b>	<b>18.796.406</b>	<b>125.041.801</b>
<b>Interesses sem controlo</b>	<b>1.469.723</b>	<b>-</b>	<b>1.469.723</b>	<b>1.675.661</b>	<b>-</b>	<b>1.675.661</b>
<b>"Underlying" EBITDA (a)</b>			<b>330.978.752</b>			<b>379.779.676</b>
<b>EBITDA (b)</b>			<b>393.062.584</b>			<b>416.986.399</b>
<b>EBIT (c)</b>			<b>205.787.672</b>			<b>228.339.578</b>

- (a) EBITDA = total de proveitos diretos - total de gastos diretos – reversão de perdas por imparidade diretos + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra e ZOPT) + resultados não usuais;
- (b) "Underlying" EBITDA = EBITDA– efeito do método da equivalência patrimonial – resultados considerados não recorrentes;
- (c) EBIT = EBT - resultado financeiro;
- (d) EBT = Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos;
- (e) Resultado direto = Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos;
- (f) Resultados indiretos = Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a : i) avaliação de propriedades de investimento; ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; iii) perdas por imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo Goodwill); e iv) provisões para ativos em risco. Adicionalmente e no que se refere ao portfólio da Sonae, incorpora: (i) imparidades em ativos imobiliários de retalho, (ii)

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS '15

reduções no Goodwill, (iii) provisões (líquidas de impostos) para possíveis passivos futuros, e imparidades relacionadas com investimentos financeiros não-core, negócios, ativos que foram descontinuados (ou em processo de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de avaliações com base na metodologia "mark-to-market" de outros investimentos correntes que serão vendidos ou trocados num futuro próximo; e (v) outros temas não relevantes.

Os resultados indiretos podem ser analisados como segue:

Resultado indireto	31 dez 2015	31 dez 2014
Resultado indireto da Sonae Sierra	40.335.459	21.964.263
Valorização da NOS ao justo valor	22.135.189	(3.129.894)
Provisão para contingências no Brasil (Nota 33)	(6.505.887)	(1.359.848)
Perda na alienação de "Ativos não correntes detidos para venda" (Nota 22)	(4.263.823)	-
Imparidade em investimentos financeiros (Nota 7 e 13)	(3.765.155)	-
Dividendos de empreendimentos conjuntos	1.542.101	1.321.885
Outros	(810.402)	-
<b>Total</b>	<b>48.667.482</b>	<b>18.796.406</b>

O "Underlying EBITDA Direto" pode ser analisados como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
EBITDA direto	393.062.584	416.986.399
Resultados de associadas e empreendimentos conjuntos registados pelo MEP e outros	(48.195.730)	(42.444.159)
Outros gastos considerados não recorrentes	(13.888.102)	5.237.436
<b>"Underlying" EBITDA Direto</b>	<b>330.978.752</b>	<b>379.779.676</b>

## 51 EVENTOS SUBSEQUENTES


No dia 29 de janeiro de 2016 a Sonae RP concluiu um acordo de promessa para a operação de venda e posterior arrendamento de 12 ativos de retalho alimentar localizados em Portugal. Esta operação totalizará 164 milhões de euros e corresponde a ativos, cujo valor contabilístico líquido estimado é de 114,4 milhões de euros. Esta transação foi concluída em 25 de fevereiro de 2016. Estes ativos encontram-se classificados como ativos não correntes detidos para venda (Nota 22).

No dia 25 de fevereiro de 2016 a Sonae procedeu à emissão de um empréstimo obrigacionista, por subscrição particular, no montante de 60 milhões de euros, sem garantias, pelo prazo de 7 anos. Nesta mesma data, a Sonae procedeu à aquisição e amortização de 600 obrigações, correspondentes à totalidade da emissão obrigacionista "SONAE SGPS 2014-2018", emitida em 25 de julho de 2014 no montante global de 60 milhões de euros.

No dia 1 de março de 2016 a Sonae RP concluiu a operação de venda e posterior arrendamento de três lojas da Worten Espanha, nas cidades de Madrid, Barcelona e Valência. Esta transação totalizou 26,8 milhões de euros e os ativos possuem um valor contabilístico líquido agregado de 17,1 milhões de euros. Estes ativos encontram-se classificados como ativos não correntes detidos para venda (Nota 22).

No dia 6 de fevereiro de 2016 o Grupo Sierra e os seus parceiros de investimento, Foncière Euris e Rallye, alienaram 91% da participação que detinham na entidade Loop 5 - Shopping Centre, GmbH (detentora do centro comercial LOOP5 em Weiterstadt, Alemanha) à Deutsche Asset Management. O Grupo manterá uma posição minoritária de 9% e continuará a ser responsável pela gestão do centro comercial.

No dia 3 de março de 2016 a Sonae Sierra e a Madison International Realty anunciaram a aquisição por parte da Madison de 25% do capital da Sierra Portugal Real Estate (o "Fundo") à Sonae Sierra. Após esta transação o Grupo mantém uma posição minoritária de 22,501% no Fundo e continuará a ser responsável pela gestão do Fundo e dos ativos por ele detidos.



A atualização cambial de ativos e passivos em moeda estrangeira em associadas em Angola detidas pela ZOPT e a conversão de demonstrações financeiras das referidas empresas para Euro foi efetuada utilizando a taxa de câmbio publicada pelo Banco Nacional de Angola no dia 31 de dezembro de 2015. No dia 4 de janeiro de 2016 (primeiro dia útil de 2016), o kwanza registou uma desvalorização de aproximadamente 14% face ao Euro. Decorrente da desvalorização referida e tomando por base a posição de ativos e passivos expressos em moeda estrangeira nas empresas referidas e o valor de ativos líquidos das mesmas, a Sonaecom irá registar na rubrica “Ganhos e perdas em empresas associadas e controladas conjuntamente” uma perda de 1 milhão de euros, e a rubrica de capitais próprios “Reservas de conversão cambial” incluída na rubrica de “Reservas” irá ser reduzida em, aproximadamente, 7 milhões de euros.

## 52 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 15 de março de 2016. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

O Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Andrew Eustace Clavering Campbell

Christine Cross

Dag Johan Skattum

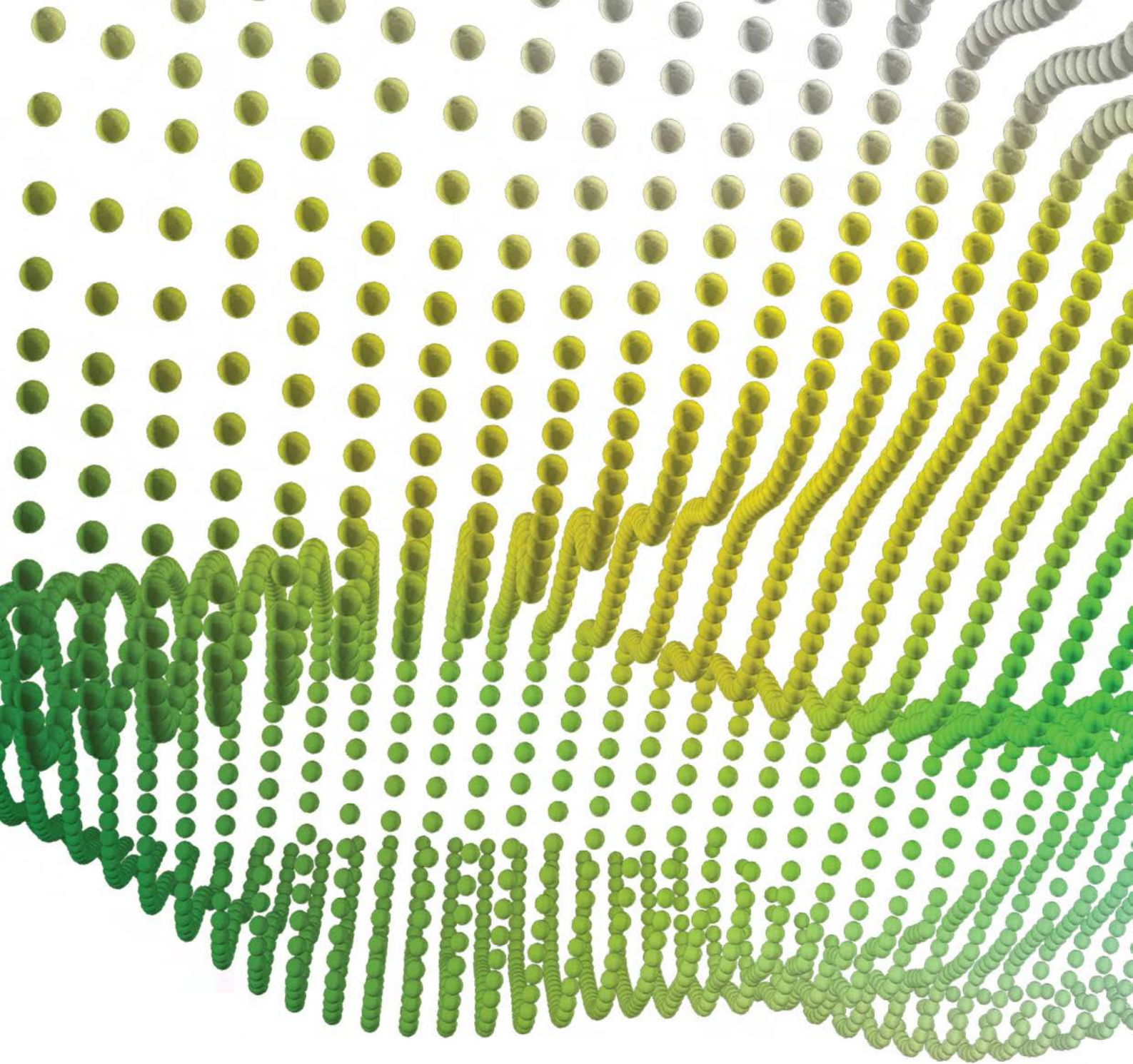
José Manuel Neves Adelino

Marcelo Faria de Lima

Margaret Lorraine Trainer

Tsega Gebreyes

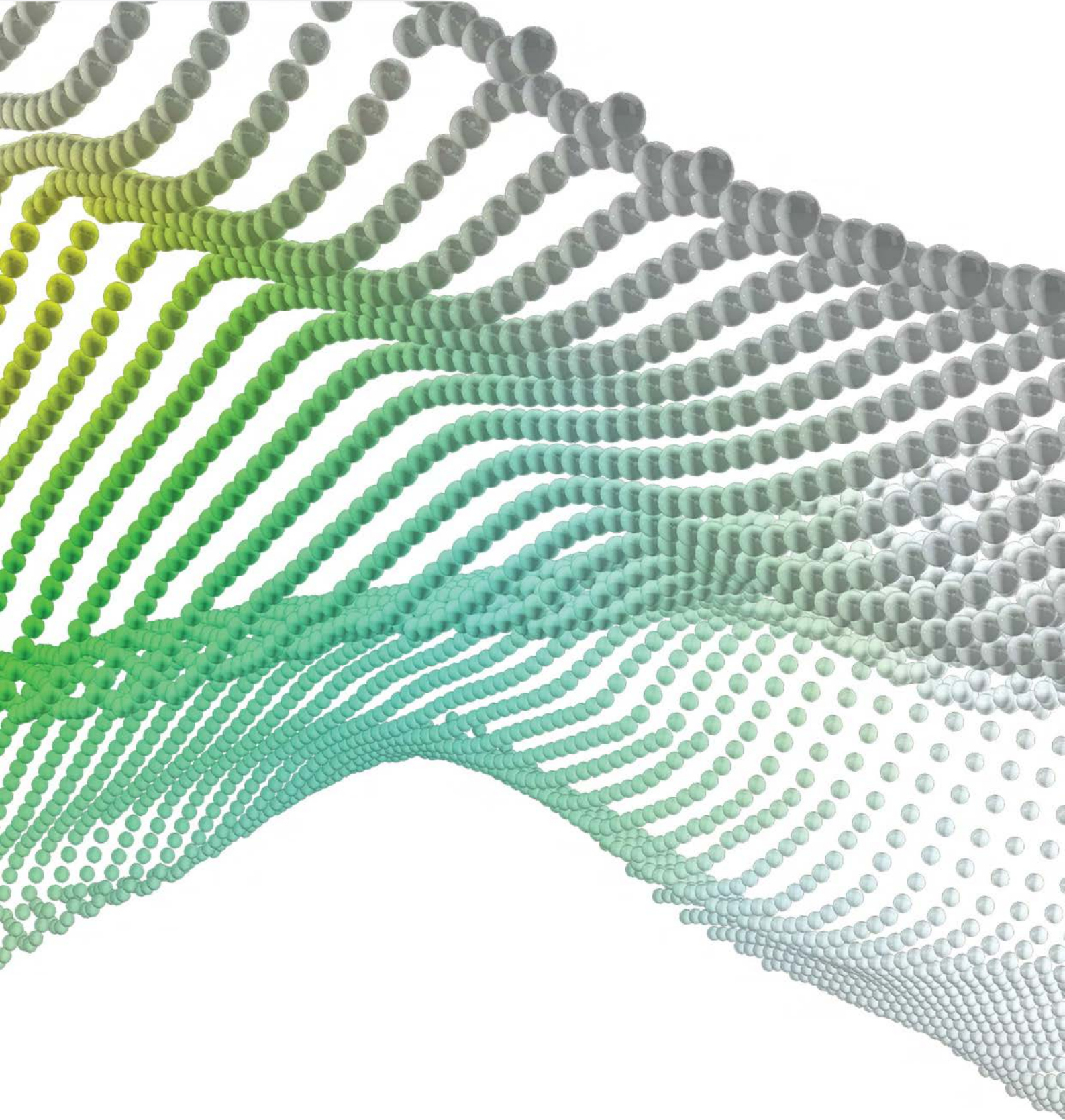




DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS  
INDIVIDUAIS



IMPROVING LIFE



**DEMONSTRAÇÕES DA POSIÇÃO FINANCEIRA INDIVIDUAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 2014**

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014
<b>ATIVO</b>			
<b>ATIVOS NÃO CORRENTES:</b>			
Ativos fixos tangíveis	6	90.243	111.859
Ativos intangíveis	7	2.153	5.695
Investimentos em empresas do grupo, associadas e empreendimentos conjuntos	4, 8	3.936.004.695	2.357.749.457
Outros investimentos	4, 9	29.617.075	29.139.425
Outros ativos não correntes	4, 10	347.400.000	462.400.000
<b>Total de ativos não correntes</b>		<b>4.313.114.166</b>	<b>2.849.406.436</b>
<b>ATIVOS CORRENTES:</b>			
Clientes	4, 11	500.159	708.819
Outras dívidas de terceiros	4, 12	44.464.350	1.846.600.011
Estado e outros entes públicos	13	25.714.649	6.923.993
Outros ativos correntes	4, 14	2.166.828	3.644.195
Caixa e equivalentes de caixa	4, 15	390.501	292.422.049
<b>Total de ativos correntes</b>		<b>73.236.487</b>	<b>2.150.299.067</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>4.386.350.653</b>	<b>4.999.705.503</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>CAPITAL PRÓPRIO:</b>			
Capital social	16	2.000.000.000	2.000.000.000
Ações próprias	17	-	(6.857.332)
Reservas legais	18	244.211.592	196.260.390
Reservas de justo valor, cobertura e outras reservas	19	1.604.617.615	760.580.389
Resultado líquido do exercício		(279.672.410)	959.024.034
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>		<b>3.569.156.797</b>	<b>3.909.007.481</b>
<b>PASSIVO:</b>			
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE:</b>			
Empréstimos obrigacionistas	4, 21	207.406.442	107.999.258
Empréstimos bancários	4, 21	180.000.000	135.000.000
<b>Total de passivos não correntes</b>		<b>387.406.442</b>	<b>242.999.258</b>
<b>PASSIVO CORRENTE:</b>			
Empréstimos obrigacionistas	4, 21	-	446.308.102
Empréstimos bancários	4, 21	159.300.000	76.778.859
Fornecedores	4	403.764	283.747
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	4, 22	201.328.447	274.584.173
Outras dívidas a terceiros	4, 23	42.828.123	20.883.345
Estado e outros entes públicos	13	20.205.511	10.692.297
Outros passivos correntes	4, 24	5.721.569	18.168.241
<b>Total de passivos correntes</b>		<b>429.787.414</b>	<b>847.698.764</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>		<b>4.386.350.653</b>	<b>4.999.705.503</b>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração



**DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 2014**

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014
Prestações de serviços	28	469.550	477.612
Ganhos ou perdas relativos a investimentos	29	(313.337.590)	964.856.982
Rendimentos e ganhos financeiros	30	74.936.517	40.426.250
Outros rendimentos		2.327.577	3.270.313
Fornecimentos e serviços externos	31	(3.552.258)	(3.435.509)
Gastos com o pessoal	32	(2.156.795)	(2.928.789)
Depreciações e amortizações	6, 7	(34.266)	(40.991)
Gastos e perdas financeiras	30	(30.689.583)	(45.949.537)
Outros gastos e perdas		(732.369)	(420.466)
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>(272.769.217)</b>	<b>956.255.865</b>
<b>Imposto sobre o rendimento</b>	<b>33</b>	<b>(6.903.193)</b>	<b>2.768.169</b>
<b>Resultado líquido individual do exercício</b>		<b>(279.672.410)</b>	<b>959.024.034</b>
<b>Resultados por ação</b>			
Básico	34	(0,140748)	0,480829
Diluído	34	(0,140662)	0,480435

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração

**DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DO RESULTADO LÍQUIDO E DO OUTRO RENDIMENTO INTEGRAL PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 2014**

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014
Resultado líquido individual do exercício		(279.672.410)	959.024.034
Varição no justo valor dos ativos disponíveis para venda	8, 9	83.232.889	(31.934.959)
Transferência de justo valor dos ativos disponíveis para venda para resultados do exercício		-	(371.403.860)
Varição no justo valor dos derivados de cobertura de fluxos de caixa		-	(1.163.254)
Outro rendimento integral do exercício		83.232.889	(404.502.073)
<b>Total rendimento integral individual do exercício</b>		<b>(196.439.521)</b>	<b>554.521.961</b>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração



**DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 2014**

(Montantes expressos em euros)	Notas	Capital social	Ações próprias	Reservas legais	Reservas e resultados transitados					Resultado líquido	Total
					Reservas de justo valor	Reservas de cobertura	Reserva para planos de pagamento baseados em ações	Reservas livres	Total reservas e res.transitados		
Saldo em 1 de janeiro de 2014		2.000.000.000	-	188.285.864	580.329.718	1.163.254	703.468	500.735.979	1.082.932.419	159.490.511	3.430.708.794
Total rendimento integral individual do exercício		-	-	-	(403.338.819)	(1.163.254)	-	-	(404.502.073)	959.024.034	554.521.961
Aplicação do resultado individual de 2013:											-
Transferência para reserva legal e reservas livres	18	-	-	7.974.526	-	-	-	81.915.985	81.915.985	(89.890.511)	-
Dividendos distribuídos	36	-	-	-	-	-	-	2.569	2.569	(69.600.000)	(69.597.431)
Aquisição de ações próprias	17	-	(12.685.847)	-	-	-	-	-	-	-	(12.685.847)
Alienação de ações próprias	17	-	5.263.235	-	-	-	-	135.207	135.207	-	5.398.442
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	20	-	-	-	-	-	632.934	-	632.934	-	632.934
Ações alienadas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	17, 20	-	565.280	-	-	-	(550.800)	14.148	(536.652)	-	28.628
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2014</b>		<b>2.000.000.000</b>	<b>(6.857.332)</b>	<b>196.260.390</b>	<b>176.990.899</b>	<b>-</b>	<b>785.602</b>	<b>582.803.888</b>	<b>760.580.389</b>	<b>959.024.034</b>	<b>3.909.007.481</b>
Saldo em 1 de janeiro de 2015		2.000.000.000	(6.857.332)	196.260.390	176.990.899	-	785.602	582.803.888	760.580.389	959.024.034	3.909.007.481
Total rendimento integral individual do exercício		-	-	-	83.232.889	-	-	-	83.232.889	(279.672.410)	(196.439.521)
Aplicação do resultado individual de 2014:											-
Transferência para reserva legal e reservas livres	18	-	-	47.951.202	-	-	-	838.072.832	838.072.832	(886.024.034)	-
Dividendos distribuídos	36	-	-	-	-	-	-	5.215	5.215	(73.000.000)	(72.994.785)
Distribuição de reservas livres	36	-	-	-	-	-	-	(76.994.692)	(76.994.692)	-	(76.994.692)
Aquisição de ações próprias	17	-	(139.401)	-	-	-	-	-	-	-	(139.401)
Alienação de ações próprias	17	-	5.912.942	-	-	-	-	241.601	241.601	-	6.154.543
Responsabilidade por pagamento baseado em ações	20	-	-	-	-	-	508.066	-	508.066	-	508.066
Ações alienadas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	17, 20	-	1.083.791	-	-	-	(335.400)	(693.285)	(1.028.685)	-	55.106
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2015</b>		<b>2.000.000.000</b>	<b>-</b>	<b>244.211.592</b>	<b>260.223.788</b>	<b>-</b>	<b>958.268</b>	<b>1.343.435.559</b>	<b>1.604.617.615</b>	<b>(279.672.410)</b>	<b>3.569.156.797</b>

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração



**DEMONSTRAÇÕES INDIVIDUAIS DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 2014**

(Montantes expressos em euros)	Notas	31 dez 2015	31 dez 2014
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS:</b>			
Recebimentos de clientes		678.024	236.262
Pagamentos a fornecedores		(3.595.661)	(3.192.319)
Pagamentos ao pessoal		(1.805.544)	(2.197.827)
Fluxos gerados pelas operações		(4.723.181)	(5.153.884)
(Pagamento)/recebimento de imposto sobre o rendimento		2.298.925	1.940.266
Outros recebimentos/(pagamentos) relativos à atividade operacional		2.961.673	1.817.283
Fluxos das atividades operacionais (1)		537.417	(1.396.335)
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	35	1.815.901.002	-
Ativos fixos tangíveis		52	1.450
Juros e rendimentos similares		77.000.500	35.550.485
Dividendos	12, 29	14.826.535	44.791.523
Outros		643.124	1.664.473
Empréstimos concedidos		4.478.376.788	2.273.590.285
		6.386.748.001	2.355.598.216
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros	35	(1.836.500.000)	(114.642.176)
Ativos fixos tangíveis		(9.032)	(2.428)
Ativos intangíveis		(80)	-
Empréstimos concedidos		(4.363.376.788)	(2.263.923.734)
		(6.199.885.900)	(2.378.568.338)
Fluxos das atividades de investimento (2)		186.862.101	(22.970.122)
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:</b>			
Recebimentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		2.939.352.786	2.419.962.856
Venda de ações próprias	17	6.209.650	5.421.454
		2.945.562.436	2.425.384.310
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		(3.232.563.361)	(2.085.615.517)
Juros e gastos similares		(42.334.064)	(36.939.333)
Dividendos	36	(149.955.750)	(69.595.270)
Aquisição de ações próprias	17	(139.401)	(12.685.847)
		(3.424.992.576)	(2.204.835.967)
Fluxos das atividades de financiamento (3)		(479.430.140)	220.548.343
Varição de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)		(292.030.622)	196.181.886
Caixa e seus equivalentes no início do exercício	15	292.421.123	96.239.237
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício	15	390.501	292.421.123

O anexo faz parte destas demonstrações financeiras individuais.

O Conselho de Administração



# SONAE, SGPS, SA

## ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS

### PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

(Montantes expressos em euros)

## 1 NOTA INTRODUTÓRIA

A SONAE, SGPS, SA (“Empresa” ou “Sonae”) tem a sua sede no Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011, 4470-909 Maia, Portugal.

As demonstrações financeiras individuais são apresentadas conforme requerido pelo Código das Sociedades Comerciais. De acordo com o permitido pelo Decreto-Lei nº 158/2009 de 13 de julho, as demonstrações financeiras individuais foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro “IFRS” tal como adotadas pela União Europeia (IFRS – EU).

São igualmente apresentadas, nos termos da legislação em vigor, demonstrações financeiras consolidadas.

## 2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

As principais políticas contabilísticas adotadas na preparação destas demonstrações financeiras individuais são as seguintes:

### 2.1 Bases de apresentação

As demonstrações financeiras individuais anexas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (“IFRS”), tal como adotadas pela União Europeia. Estas correspondem às Normas Internacionais de Relato Financeiro, emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”) e interpretações emitidas pelo IFRS Interpretations Committee (“IFRS IC”) ou pelo anterior Standing Interpretations Committee (“SIC”), que tenham sido adotadas pela União Europeia.

As demonstrações financeiras individuais intercalares foram apresentadas trimestralmente, de acordo com a IAS 34 – Relato Financeiro Intercalar.

As demonstrações financeiras individuais anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da empresa, no pressuposto da continuidade das operações e tomando por base o custo



histórico, exceto para alguns instrumentos financeiros, incluindo participações em empresas subsidiárias, que se encontram registados pelo justo valor.

## **Novas normas contabilísticas e seu impacto nas demonstrações financeiras**

Até à data de aprovação destas demonstrações financeiras individuais foram aprovadas (“endorsed”) pela União Europeia normas contabilísticas e interpretações, algumas das quais entraram em vigor durante o exercício de 2015, e que se encontram divulgados na Nota 2 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas. A entrada em vigor destas normas não provocou impactos relevantes nas demonstrações financeiras anexas dado, na sua maioria não serem aplicáveis às demonstrações financeiras individuais da Empresa.

Adicionalmente existem normas aprovadas para aplicação nos exercícios iniciados em ou após 1 de janeiro de 2016, bem como normas ainda não aprovadas pela União Europeia, as quais a Empresa não aplicou antecipadamente e que não irão implicar alterações significativas ao nível das demonstrações financeiras da Empresa, com a eventual exceção da IFRS 9, estando em curso a análise dos possíveis impactos. A descrição de tais normas encontra-se igualmente na Nota 2 do anexo às demonstrações financeiras consolidadas.

## **2.2 Ativos fixos tangíveis**

Os ativos fixos tangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal, deduzido das amortizações e das eventuais perdas por imparidade acumuladas.

As amortizações do exercício são calculadas pelo método das quotas constantes em função da vida útil de cada ativo e registadas por contrapartida da rubrica amortizações e depreciações da demonstração dos resultados.

As perdas de imparidade detetadas no valor de realização do ativo fixo tangível, são registadas no ano em que se estimam, por contrapartida da rubrica perdas de imparidade da demonstração dos resultados.

## **2.3 Ativos intangíveis**

Os ativos intangíveis encontram-se registados ao custo de aquisição, deduzido das amortizações e de perdas por imparidade acumuladas. Os ativos intangíveis só são reconhecidos se for provável que deles advenham benefícios económicos futuros para a Empresa, sejam controláveis por esta e se possa mensurar fiavelmente o seu custo de aquisição.

As amortizações do exercício são calculadas pelo método das quotas constantes em função da vida útil de cada ativo e registadas por contrapartida da rubrica amortizações e depreciações da demonstração dos resultados.



## 2.4 Encargos financeiros com empréstimos obtidos

Os encargos financeiros relacionados com empréstimos obtidos são reconhecidos como gasto de acordo com o princípio da especialização dos exercícios, utilizando para o efeito o método da taxa de juro efetiva.

## 2.5 Ativos não correntes detidos para venda

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) são classificados como detidos para venda se é expectável que o seu valor contabilístico venha a ser recuperado através da venda e não através do seu uso continuado. Esta condição só se considera cumprida no momento em que a venda seja altamente provável e o ativo (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com este relacionado) esteja disponível para venda imediata nas condições atuais. Adicionalmente, devem estar em curso ações que permitam concluir ser expectável que a venda se venha a realizar no prazo de 12 meses após a data de classificação nesta rubrica.

Os ativos não correntes (e o conjunto de ativos e passivos a alienar com estes relacionados) classificados como detidos para venda são mensurados ao menor do seu valor contabilístico ou justo valor deduzido de custos com a venda. Em contrapartida estes ativos não são amortizados.

## 2.6 Instrumentos financeiros

A Empresa classifica os instrumentos financeiros nas categorias apresentadas e reconciliadas com a demonstração da posição financeira conforme identificado na Nota 4.

### a) Investimentos

Os investimentos classificam-se como segue:

Investimentos detidos até ao vencimento

Investimentos mensurados ao justo valor através de resultados

Investimentos disponíveis para venda

Os investimentos detidos até ao vencimento são classificados como investimentos não correntes, exceto se o seu vencimento for inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, sendo registados nesta rubrica os investimentos com maturidade definida para os quais a Empresa tem intenção e capacidade de os manter até essa data. Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados são classificados como investimentos correntes. Os investimentos disponíveis para venda são classificados como ativos não correntes.

Os investimentos em partes de capital em filiais, associadas ou empreendimentos conjuntos, são classificados como investimentos disponíveis para venda.

Os investimentos mensurados ao justo valor através de resultados incluem os investimentos detidos para negociação que a Empresa adquire tendo em vista a sua alienação num curto período de tempo. São classificados na demonstração da posição financeira como investimentos correntes.

A Empresa classifica como investimentos disponíveis para venda os que não são enquadráveis como investimentos mensurados ao justo valor através de resultados nem como investimentos detidos até à maturidade. Estes ativos são classificados como ativos não correntes, exceto se houver intenção de os alienar num período inferior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira.

Todas as compras e vendas destes investimentos são reconhecidas à data da assinatura dos respetivos contratos de compra e venda, independentemente da data de liquidação financeira.

Os investimentos são inicialmente registados pelo seu justo valor, que é considerado como sendo o valor pago incluindo despesas de transação, no caso de investimentos disponíveis para venda.

Após o reconhecimento inicial, os investimentos mensurados a justo valor através de resultados e os investimentos disponíveis para venda são reavaliados pelos seus justos valores por referência ao seu valor de mercado à data da demonstração da posição financeira (medido pela cotação ou valor de avaliação), sem qualquer dedução relativa a custos de transação que possam vir a ocorrer até à sua venda. Os investimentos classificados como disponíveis para venda que não sejam cotados e para os quais não seja possível estimar com fiabilidade o seu justo valor, são mantidos ao custo de aquisição ou referencial da última data para os quais foi possível mensurar com fiabilidade o seu justo valor, deduzido de eventuais perdas por imparidade.

Os ganhos ou perdas provenientes de uma alteração no justo valor dos investimentos disponíveis para venda são registados no capital próprio, na rubrica de reservas de justo valor até o investimento ser vendido, recebido ou de qualquer forma alienado, ou até que o justo valor do investimento se situe abaixo do seu custo de aquisição e que tal corresponda a uma perda por imparidade, momento em que a perda acumulada é registada na demonstração dos resultados.


Os ganhos ou perdas resultantes da alteração de justo valor dos instrumentos financeiros mensurados a justo valor através de resultados são registados na demonstração dos resultados nas rubricas de ganhos ou perdas relativas a investimentos.

Os investimentos detidos até ao vencimento são registados ao custo amortizado, através da taxa de juro efetiva, líquido de amortizações de capital e juros recebidos.

## **b) Empréstimos e contas a receber**

Os empréstimos e contas a receber são registados ao custo amortizado utilizando o método da taxa de juro efetiva e deduzidos de eventuais perdas de imparidade.

Os rendimentos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva, exceto para os valores a receber de muito curto prazo cujos valores a reconhecer seriam imateriais.



Estes instrumentos financeiros resultam do facto da Empresa providenciar fundos ou prestar serviços às suas subsidiárias e associadas sem que tenha a intenção de transacionar esses ativos.

Os empréstimos e contas a receber são classificados como ativos correntes, exceto nos casos em que a maturidade é superior a 12 meses da data da demonstração da posição financeira, os quais se classificam como não correntes. Estes ativos financeiros estão incluídos nas classes identificadas na Nota 4.

#### **c) Dívidas de terceiros**

As dívidas de terceiros são registadas pelo seu valor nominal deduzido de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica de perdas por imparidade em contas a receber, por forma a que as mesmas reflitam o seu valor realizável líquido.

As perdas por imparidade são registadas na sequência de eventos ocorridos que indiquem, objetivamente e de forma quantificável, que a totalidade ou parte do saldo em dívida não será recebido.

As perdas por imparidade reconhecidas correspondem à diferença entre o montante escriturado do saldo a receber e respetivo valor atual dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados à taxa de juro efetiva inicial sendo que nos casos em que se perspetive um recebimento num prazo inferior a um ano é considerado que o efeito de desconto seria imaterial.

#### **d) Classificação de capital próprio ou passivo**

Os passivos financeiros e os instrumentos de capital próprio são classificados de acordo com a substância contratual, independentemente da forma legal que assumem.

Os instrumentos de capital próprio evidenciam um interesse residual nos ativos da Sonae após dedução dos passivos e são registados pelo valor recebido, líquido de custos suportados com a sua emissão.

#### **e) Empréstimos**

Os empréstimos são registados no passivo pelo valor nominal recebido, líquido de comissões com a emissão desses empréstimos, o que corresponderá ao seu justo valor na data da transação.

Os encargos financeiros são calculados de acordo com a taxa de juro efetiva e contabilizados na rubrica de gastos e perdas financeiras da demonstração dos resultados de acordo com o princípio de especialização dos exercícios, conforme política definida na Nota 2.8. A parcela do juro efetivo relativa a comissões com a emissão de empréstimos é adicionada ao valor contabilístico do empréstimo caso não seja liquidada durante o exercício.

Os financiamentos sob a forma de papel comercial são classificados como não correntes, quando têm garantias de colocação por um período superior a um ano e é intenção da Empresa manter a utilização desta forma de financiamento por um período superior a um ano.

**f) Fornecedores e outras dívidas a terceiros**

As dívidas a fornecedores ou a outros terceiros são registadas pelo seu valor nominal uma vez que correspondem a dívidas a curto prazo, para as quais o efeito do desconto é imaterial.

**g) Instrumentos derivados**

A Empresa utiliza instrumentos derivados na gestão dos seus riscos financeiros como forma de garantir a cobertura desses riscos e/ou otimizar os custos de "funding", de acordo com a Política de Risco de Taxa de Juro definida no ponto 3.4.1.


Os instrumentos derivados utilizados pela Empresa definidos como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa respeitam fundamentalmente a instrumentos de cobertura de taxa de juro de empréstimos obtidos. Os indexantes, as convenções de cálculo, as datas de refixação das taxas de juro e os planos de reembolso dos instrumentos de cobertura de taxa de juro são as mais coincidentes possíveis às condições estabelecidas para os empréstimos subjacentes contratados, pelo que configuram relações perfeitas de cobertura. As ineficácias de cobertura caso existam, são registadas nas rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração dos resultados.

Os critérios utilizados pela Empresa para classificar os instrumentos derivados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa são os seguintes:

- Espera-se que a cobertura seja altamente eficaz ao conseguir a compensação de alterações nos fluxos de caixa atribuíveis ao risco coberto;
- A eficácia da cobertura pode ser fiavelmente mensurada;
- Existe adequada documentação sobre a transação ser coberta no início da cobertura;
- Transação objeto de cobertura é altamente provável.

Os instrumentos de cobertura de taxa de juro são inicialmente registados pelo seu custo, se algum, o qual corresponde ao seu justo valor, e subsequentemente reavaliados ao seu justo valor. As alterações de justo valor destes instrumentos são reconhecidas em capitais próprios na rubrica reservas de cobertura da demonstração da posição financeira, sendo transferidas para as rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração dos resultados no mesmo período em que o instrumento objeto de cobertura afeta resultados.

A contabilização de cobertura de instrumentos derivados é descontinuada quando o instrumento se vence ou é vendido. Nas situações em que o instrumento derivado deixe de ser qualificado como instrumento de cobertura, as diferenças de justo valor acumuladas e diferidas em capital próprio na rubrica reservas de cobertura são transferidas para resultados do período, ou adicionadas ao valor contabilístico do ativo a que as transações objeto de cobertura deram origem, e as reavaliações subsequentes são registadas diretamente nas rubricas da demonstração dos resultados.



Nos instrumentos derivados, embora contratados de acordo com a Política de Risco de Taxa de Juro definida no ponto 3.4.1 (derivados sob a forma de opções de taxa de juro), em relação aos quais a Empresa não aplicou “hedge accounting”, são inicialmente registados pelo seu custo e que corresponde ao seu justo valor, se algum, e posteriormente reavaliados ao seu justo valor, sendo que as variações de justo valor afetam diretamente as rubricas de ganhos ou perdas financeiras da demonstração de resultados.

Quando existam derivados embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos, os mesmos são tratados como derivados separados nas situações em que os riscos e características não estejam intimamente relacionados com os contratos e nas situações em que os instrumentos de acolhimento não sejam apresentados pelo seu justo valor com os ganhos ou perdas não realizadas registadas na demonstração dos resultados.

#### **h) Ações próprias**

As ações próprias são contabilizadas pelo seu valor de aquisição como uma dedução ao capital próprio. Os ganhos ou perdas inerentes à alienação das ações próprias são registadas em outras reservas.

#### **i) Caixa e equivalentes de caixa**

Os montantes incluídos na rubrica de caixa e equivalentes de caixa correspondem aos valores de caixa, depósitos bancários, depósitos a prazo e outras aplicações de tesouraria, vencíveis a menos de três meses, e que possam ser imediatamente mobilizáveis com risco insignificante de alteração de valor.

Para efeitos da demonstração dos fluxos de caixa, a rubrica de caixa e equivalentes de caixa compreende também os descobertos bancários incluídos na rubrica de empréstimos bancários de curto prazo, na demonstração da posição financeira.

#### **j) Método da taxa de juro efetiva**

O método da taxa de juro efetiva é o método utilizado para cálculo do custo amortizado de um ativo ou passivo financeiro e para efetuar a alocação de ganhos ou perdas com juros até à maturidade do instrumento financeiro.


#### **k) Imparidade**

Os ativos financeiros, exceto os mensurados a justo valor através de resultados, são analisados à data de cada demonstração da posição financeira para verificar da existência de indícios de perdas de imparidade.

Os ativos financeiros encontram-se em situações de imparidade quando exista evidência objetiva que, como consequência de um ou mais eventos que tenham ocorrido após o reconhecimento inicial dos ativos, os fluxos de caixa estimados tenham sido negativamente afetados.

No caso de investimentos em partes de capital classificados como disponíveis para venda considera-se que um investimento se encontra em imparidade quando ocorre um declínio significativo ou prolongado do seu justo valor abaixo do seu custo de aquisição.





Os dividendos são reconhecidos como ganhos no exercício em que são atribuídos aos seus sócios ou acionistas.

Os ganhos e perdas são contabilizados no exercício a que dizem respeito, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento. Os ganhos e perdas cujo valor real não seja conhecido são estimados.

Nas rubricas de outros ativos correntes e outros passivos correntes são registados os ganhos e perdas imputáveis ao período corrente e cujas receitas e despesas apenas ocorrerão em períodos futuros, bem como as despesas e as receitas que já ocorreram, mas que respeitam a períodos futuros e que serão imputadas aos resultados de cada um desses períodos, pelo valor que lhes corresponde.

## **2.9 Eventos subsequentes**

Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação adicional sobre condições que existiam à data da demonstração da posição financeira são refletidos nas demonstrações financeiras. Os eventos após a data da demonstração da posição financeira que proporcionem informação sobre condições que ocorram após a data da demonstração da posição financeira são divulgados no anexo às demonstrações financeiras, se materiais.

## **2.10 Julgamentos e estimativas**

As estimativas contabilísticas mais significativas refletidas nas demonstrações financeiras incluem:

- a) Registo de ajustamentos aos valores do ativo e provisões;
- b) Análise de imparidade de empréstimos e de investimentos em subsidiárias e em associadas;

As estimativas e os pressupostos subjacentes foram determinadas com base na melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras e com base no melhor conhecimento e na experiência de eventos passados e/ou correntes. No entanto, poderão ocorrer situações em períodos subsequentes que, não sendo previsíveis à data, não foram considerados nessas estimativas. Por este motivo e dado o grau de incerteza associado os resultados reais das transações em questão poderão diferir das correspondentes estimativas. As alterações a essas estimativas, que ocorram posteriormente à data das demonstrações financeiras, serão corrigidas em resultados de forma prospetiva, conforme disposto pelo IAS 8.

As principais estimativas e os pressupostos relativos a eventos futuros incluídos na preparação das demonstrações financeiras são descritos nas correspondentes notas anexas nas situações aplicáveis.

## **2.11 Responsabilidade por pagamentos baseados em ações**

As responsabilidades resultantes da atribuição de prémios de desempenho diferidos estão indexadas à evolução das cotações das ações da Sonae e vencem-se ao longo de um período de 3 anos após a sua atribuição.



O valor dessas responsabilidades é determinado no momento da sua atribuição (normalmente em março de cada ano).

A liquidação dos planos é efetuada através da entrega de ações da Empresa, tendo esta a opção de liquidar os planos em dinheiro, e sendo o valor de cada plano determinado no momento da sua atribuição com base no justo valor das ações atribuídas e reconhecida durante o período de diferimento de cada plano. A responsabilidade é registada em capitais próprios, por contrapartida de gastos com o pessoal, linearmente ao longo do período de vencimento da responsabilidade.

## **2.12 Imposto sobre o rendimento**

A Sonae a partir de 2014 encontra-se abrangida pelo Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (sociedade dominante), sendo que cada uma das sociedades abrangidas por este regime regista o imposto sobre o rendimento nas suas contas individuais por contrapartida da rubrica de empresas do grupo. Nos casos em que as filiais contribuem com prejuízos, é registado nas contas individuais o montante de imposto correspondente aos prejuízos que vierem a ser compensados pelos lucros das demais sociedades abrangidas por este regime.

Os impostos diferidos são calculados com base no método da responsabilidade da demonstração da posição financeira e refletem as diferenças temporárias entre o montante dos ativos e passivos para efeitos de reporte contabilístico e os respetivos montantes para efeitos de tributação. Os impostos diferidos ativos e passivos são calculados e anualmente avaliados às taxas de tributação em vigor ou anunciadas para estarem em vigor na data expectável da reversão das diferenças temporárias.

Os impostos diferidos ativos são reconhecidos unicamente quando existem expectativas razoáveis de lucros fiscais futuros suficientes para a sua utilização, ou nas situações em que existam diferenças temporárias tributáveis que compensem as diferenças temporárias dedutíveis no exercício da sua reversão. No final de cada exercício é efetuada uma revisão desses impostos diferidos, sendo os mesmos reduzidos sempre que deixe de ser provável a sua utilização futura.

Os impostos diferidos são registados como ganho ou perda do exercício, exceto se resultarem de valores registados diretamente em capital próprio, situação em que o imposto diferido é também registado na mesma rubrica.

## **2.13 Transações com entidades relacionadas**

As transações entre entidades relacionadas são efetuadas tendo por base referenciais de mercado, sendo reconhecidos os ganhos ou perdas decorrentes destas transações e divulgados os efeitos na nota 27.



## 3 GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

### 3.1 Introdução

O objetivo principal da gestão de risco financeiro é apoiar a Empresa na prossecução da estratégia de longo prazo da Sonae, procurando reduzir os riscos financeiros indesejados, a volatilidade e tentando mitigar eventuais impactos negativos nos resultados do Grupo decorrentes de tais riscos. A atitude da Sonae em relação aos riscos financeiros é conservadora e prudente. São utilizados instrumentos derivados para cobrir determinados riscos relacionados com a atividade da Sonae, não sendo contratados, por política, derivados ou outros instrumentos financeiros para fins especulativos ou que não estejam relacionados com a atividade da Empresa.

As políticas de gestão de riscos financeiros são aprovadas ao nível da Comissão Executiva e os riscos são identificados e monitorizados pelo Departamento Financeiro e de Tesouraria. As exposições são também monitorizadas pela Comissão de Finanças conforme mencionado no Relatório Sobre o Governo da Sociedade.

### 3.2 Risco de crédito

O risco de crédito é definido como a probabilidade de ocorrer um prejuízo financeiro resultante do incumprimento de obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte. A Sonae é uma holding, não tendo qualquer atividade comercial relevante para além das atividades normais de um gestor de portfólio de participações e de prestação de serviços às suas subsidiárias. Como tal numa base regular, a Empresa só está exposta ao risco de crédito decorrente de instrumentos financeiros (aplicações e depósitos em bancos e outras instituições financeiras ou resultantes da contratação de instrumentos financeiros derivados celebrados no decurso normal das suas operações de cobertura), ou de empréstimos concedidos a subsidiárias.

Adicionalmente a Sonae poderá em algumas situações estar também exposta ao risco de crédito resultante da sua atividade de gestor de portfolio (venda de participações), mas nessas situações excecionais são implementados mecanismos e ações, decididas caso a caso (exigência de garantias bancárias, criação de escrow accounts, obtenção de colaterais, entre outros) com a supervisão da Comissão Executiva.

Para reduzir a probabilidade de incumprimento das obrigações contratuais de pagamento de uma contraparte, a Sonae cumpre rigorosamente os seguintes princípios:

- Só executa operações (investimentos de curto prazo e derivados) com contrapartes que tenham sido selecionadas de acordo com o prestígio e reconhecimento nacional e internacional, as respetivas notações de rating e tenham em consideração a natureza, maturidade e dimensão das operações;
- Não devem ser contratados instrumentos financeiros que não tenham sido previamente autorizados. A definição de instrumentos elegíveis quer para a aplicação de excesso de disponibilidades quer para derivados foi efetuada com base numa abordagem conservadora (essencialmente instrumentos de mercado monetário de curto prazo para as aplicações de tesouraria, e instrumentos que possam ser decompostos nas suas parcelas integrantes e devidamente avaliados, bem como com uma perda máxima identificável no caso dos derivados);

- Adicionalmente, em relação aos excedentes de tesouraria: i) esses são preferencialmente utilizados, sempre que possível onde for mais eficiente, seja no reembolso da dívida existente, ou então investidos de preferência em bancos de relacionamento reduzindo assim a exposição em termos líquidos a essas Instituições e ii) só podem ser aplicados em instrumentos previamente autorizados;
- Exceções e desvios aos princípios atrás definidos têm que ser aprovadas pela Comissão Executiva.

Tendo em conta as políticas e os limites mínimos de notação de crédito anteriormente referidos, a Administração da Sonae não antevê a possibilidade de ocorrência de qualquer incumprimento material de obrigações contratuais de pagamento das suas contrapartes externas, no entanto, as exposições a cada contraparte resultante das operações financeiras contratadas e a notação de crédito das contrapartes são regularmente monitorizadas pela Direção Financeira e de Tesouraria, e os desvios reportados à Comissão Executiva e à Comissão de Finanças.

A Sonae está também exposta ao risco de liquidação, o qual é gerido através de uma rigorosa seleção dos seus intermediários, que deverão ser contrapartes com elevado nível de rating.

No caso dos empréstimos a subsidiárias, não existe nenhuma política de gestão risco de crédito específica, uma vez que a concessão de empréstimos a subsidiárias faz parte da atividade normal da Holding.


### 3.3 Risco de liquidez

A Sonae tem a necessidade regular de recorrer a fundos externos para financiar a sua atividade corrente e os seus planos de expansão detendo uma carteira diversificada de financiamentos, constituída essencialmente por obrigações de longo prazo, mas que também inclui uma variedade de outras operações de financiamento de curto prazo, sob a forma de papel comercial e de linhas de crédito. A 31 de dezembro de 2015, o total da dívida bruta era de 547 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2014 era de 766 milhões de euros) (Nota 21).

O objetivo da gestão de risco de liquidez é garantir que, em todos os momentos, a Sonae tenha capacidade financeira, para cumprir os seus compromissos pecuniários nas datas em que estes são exigíveis bem como para exercer a sua atividade corrente e prosseguir os seus planos estratégicos.

Dada a natureza dinâmica das suas atividades, a Sonae necessita de uma estrutura financeira flexível, utilizando por isso uma combinação de:

- Manutenção, com os bancos de relacionamento, de linhas de crédito com compromisso de curto e médio prazo com prazos de aviso para cancelamento suficientemente confortáveis, que podem variar entre 30 e 360 dias;
- Manutenção de programas de papel comercial com prazos variados, que permitem nalguns casos desintermediar a dívida junto de investidores institucionais;

- 
- Planeamento financeiro anual detalhado com ajustamentos mensais, semanais e diários, a fim de antecipar todas as necessidades de fundos;
  - Diversificação das fontes de financiamento e das contrapartes;
  - Manutenção de uma maturidade média da dívida adequada, mediante a emissão de dívida de longo prazo e evitar a concentração excessiva de amortizações programadas em datas próximas. Em 31 de dezembro de 2015 a maturidade média da dívida da Sonae era de aproximadamente 3,2 anos (em 31 de dezembro de 2014 era de 1,8 anos);
  - Negociação de cláusulas contratuais que reduzam a possibilidade dos respetivos credores exigirem o vencimento antecipado dos financiamentos;
  - Financiamento antecipado, sempre que possível, das necessidades de liquidez já previstas através de operações estruturais com um prazo adequado às mesmas necessidades;
  - Procedimentos de gestão das aplicações de curto prazo assegurando que a maturidade das aplicações a realizar deverá coincidir com os pagamentos previstos (ou ser suficientemente líquida, no caso de investimentos em ativos, para permitir liquidações urgentes e não programadas), incluindo uma margem para cobrir eventuais erros de previsão. A fiabilidade das previsões de tesouraria é uma variável determinante para calcular os montantes e prazos das operações de tomadas de fundos/aplicações no mercado.

É mantida pela Sonae uma reserva de liquidez sob a forma de linhas de crédito com os seus bancos de relacionamento, de forma a assegurar a capacidade para cumprir com os seus compromissos, sem ter que se refinar em condições desfavoráveis. A Sonae tem 317,5 milhões de euros de linhas de crédito contratadas (316,5 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014) das quais apenas 19% (18% em 31 de dezembro de 2014) são anuláveis com pré-aviso de 6 meses sendo as restantes anuláveis com pelo menos 360 dias de antecedência. A 31 de dezembro de 2015, o montante de empréstimos com vencimento em 2016 é de 159 milhões de euros (524 milhões de euros com vencimento em 2015), dos quais 84 milhões são sob a forma de linhas de crédito automaticamente renováveis. À data de reporte a Sonae não tem qualquer expectativa que tais renovações não venham a ocorrer. Adicionalmente tendo em consideração os montantes utilizados em 31 de dezembro de 2015 encontram-se disponíveis 53,2 milhões de euros (a 31 de dezembro de 2014 tinha linhas de crédito disponíveis no valor de 181,5 milhões de euros). Face ao anteriormente exposto, e considerando ainda o aumento de linhas contratadas já ocorridas até ao momento da elaboração deste relatório, a Sonae espera satisfazer todas as suas necessidades de tesouraria com o recurso aos fluxos dos seus investimentos, bem como, se necessário, recorrendo a linhas de crédito disponíveis existentes. Adicionalmente a Sonae possuía em 31 de dezembro de 2015 uma reserva de liquidez constituída por caixa e equivalentes de caixa e investimentos correntes de 0,4 milhões de euros (292 milhões de euros em 31 de dezembro de 2014).

A Sonae considera que tem acesso a todos os recursos financeiros necessários para fazer face aos seus compromissos e investimentos de curto prazo.

## 3.4 Risco de taxa de juro

### 3.4.1 Política


A Sonae está exposta ao risco de taxa de juro em relação às rubricas da demonstração da posição financeira (empréstimos e aplicações de curto prazo) e ao justo valor de derivados de taxa de juro (swaps, FRA's e opções). A maior parte da dívida da Sonae encontra-se indexada a taxas variáveis, e podem ser utilizados derivados de taxa de juro para converter parte da dívida a taxa variável para taxa fixa (geralmente utilizando swaps de taxa de juro ou FRA's), ou para limitar a taxa máxima a pagar (geralmente utilizando zero cost collars ou cap's).

A Sonae minimiza o risco de taxa de juro ajustando a proporção de dívida que vence juros a taxa fixa relativamente à que se encontra indexada a taxas variáveis, sem contudo ter um objetivo fixo ou proporção a atingir, uma vez que as operações de cobertura de risco de taxa de juro têm geralmente associado um custo de oportunidade. Consequentemente uma abordagem dinâmica de monitorização da exposição é considerada preferível face a uma abordagem rígida tradicional. Parte do risco é também mitigado pelo facto da Sonae conceder empréstimos indexados a taxas variáveis às suas subsidiárias no âmbito das suas atividades normais, e assim existir algum grau de cobertura natural numa base individual, uma vez que se as taxas de juro aumentam os juros adicionais pagos são parcialmente compensados por juros adicionais recebidos.

A atividade de cobertura da Sonae não é considerada como uma atividade com fins lucrativos e os derivados são contratados com objetivos não especulativos e devendo respeitar os seguintes princípios, os quais foram rigorosamente definidos:

- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir coincidência entre as datas dos fluxos de juros pagos nos financiamentos objeto de cobertura e as datas de liquidação ao abrigo do instrumento de cobertura para evitar qualquer ineficiência na cobertura;
- Para cada derivado ou instrumento utilizado para cobrir o risco associado a um determinado financiamento, deverá existir uma equivalência perfeita entre as taxas base: o indexante utilizado no derivado ou instrumento de cobertura deverá ser o mesmo que o aplicável ao financiamento/transação que está a ser coberto;
- Desde o início da transação, o custo máximo do endividamento, resultante da operação de cobertura realizada, é conhecido e limitado, mesmo em cenários de evoluções extremas das taxas de juro de mercado, procurando-se que o nível de taxas daí resultante seja enquadrável no custo de fundos considerado no plano de negócios da Empresa, ou no mínimo em cenários extremos de subida de taxa de juro não deverá ser superior ao custo do financiamento indexado a taxa variável subjacente;
- As contrapartes dos instrumentos de cobertura estão limitadas a instituições de crédito de elevada qualidade creditícia, de acordo com as considerações sobre a gestão do risco de crédito referidas no capítulo 3.2, sendo política da Sonae privilegiar a contratação destes instrumentos com entidades bancárias de relacionamento da Sonae, não deixando contudo de solicitar a apresentação de





propostas e preços indicativos a um número representativo de bancos de forma a garantir a adequada competitividade dessas operações;

- A determinação do justo valor das operações de cobertura teve por base, para os swaps, a atualização para a data da demonstração da posição financeira dos “cash-flows” futuros resultantes da diferença entre a taxa de juro fixa do “leg” fixo do instrumento derivado e a taxa de juro variável indexante do “leg” variável do instrumento derivado. Para opções o justo valor é determinado com base no modelo de “Black-Scholes” e suas variantes. A estimativa dos cash-flows futuros é efetuada com base nas cotações forward implícitas na curva de mercado e o respetivo desconto para o presente, é realizado utilizando a curva de taxa de juro mais representativa do mercado, construída com base em informação de fontes credíveis veiculada pela Bloomberg, entre outros. Cotações comparativas de instituições financeiras, para instrumentos específicos ou semelhantes, são utilizadas como referencial de avaliação. Esta análise assume que todas as outras variáveis se mantêm constantes;
- Todas as transações deverão ser contratadas seguindo contratos ISDA;
- Todas as operações que não sigam as regras anteriormente mencionadas terão de ser individualmente aprovadas pela Comissão Executiva e reportadas à Comissão de Finanças, nomeadamente operações contratadas com a finalidade de otimizar o custo da dívida quando considerado adequado de acordo com as condições em vigor nesse momento nos mercados financeiros.

#### **3.4.2 Análise de sensibilidade**

A análise de sensibilidade taxa de juro baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Alterações nas taxas de juro afetam os juros a receber ou a pagar dos instrumentos financeiros indexados a taxas variáveis (os pagamentos de juros, associados a instrumentos financeiros não designados como instrumentos cobertos ao abrigo de coberturas de fluxos de caixa de risco de taxa de juro). Como consequência, estes instrumentos são incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;
- Alterações nas taxas de juro de mercado apenas afetam os ganhos e perdas em relação aos instrumentos financeiros com taxas de juros fixas caso estes sejam reconhecidos pelo seu justo valor. Como tal, todos os instrumentos financeiros com taxas de juros fixas registados ao custo amortizado, não estão sujeitos ao risco de taxa de juro, tal como definido na IFRS 7;
- No caso de instrumentos designados para cobertura do justo valor do risco de taxa de juro, quando as alterações no justo valor do instrumento coberto e do instrumento de cobertura atribuíveis a movimentos de taxa de juro são compensados quase por completo na demonstração dos resultados no mesmo período, estes instrumentos financeiros também não são considerados como expostos ao risco de taxa de juro;
- Alterações nas taxas de juro de mercado de instrumentos financeiros que foram designados como instrumentos de cobertura de fluxos de caixa para cobrir as flutuações de pagamentos resultantes de alterações de taxas de juro afetam as rubricas de reservas do capital próprio, sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade ao capital próprio (outras reservas);

- Alterações na taxa de juro de mercado de derivados de taxa de juro que não são designados como fazendo parte de uma relação de cobertura, tal como definido na IAS 39 afetam os resultados da Empresa (ganho/perda líquida resultante da reavaliação do justo valor dos instrumentos financeiros), sendo por isso incluídos no cálculo da análise de sensibilidade aos resultados;
- Alterações no justo valor de instrumentos financeiros derivados e de outros ativos e passivos financeiros são estimados descontando para o momento presente os fluxos de caixa futuros às taxas de juro de mercado existentes no final de cada ano e assumindo uma variação paralela nas curvas de taxa de juro;
- Para efeitos da análise da sensibilidade, essa análise é realizada com base em todos os instrumentos financeiros existentes durante o exercício.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, se as taxas de juro dos instrumentos financeiros denominados em euros tivessem sido 75 pontos base superiores, o resultado líquido antes de impostos da Sonae (contas individuais) em 31 de dezembro de 2015 seria superior em cerca de 9 milhões de euros (em 31 de dezembro de 2014 seriam inferiores em cerca de 2 milhões de euros). O capital próprio em resultado do efeito da variação da taxa de juro, em mais 75 pontos base superiores, a 31 de dezembro de 2015 não teria impacto (sem impacto em 31 de dezembro de 2014), excluindo o efeito em resultados líquidos.

### **3.5 Risco de taxa de câmbio**

A Sonae enquanto sociedade gestora de participações sociais tem uma exposição ao risco de transação de taxa de câmbio decorrente de transações comerciais muito limitado. Normalmente, quando surgem tais exposições é efetuada a gestão do risco cambial com o objetivo de minimizar a volatilidade do valor de tais transações realizadas em moeda estrangeira e reduzir o impacto sobre os resultados de flutuações das taxas de câmbio. Quando surgem exposições materialmente significativas com um elevado grau de certeza, a Sonae cobre tais exposições principalmente com o recurso a contratos de taxa de câmbio a prazo. Para exposições com algum grau de incerteza, poderá recorrer à utilização de opções de taxa de câmbio, sujeitas contudo à aprovação prévia da Comissão Executiva.

Ao nível da Sonae, não há qualquer exposição significativa ao risco de taxa de câmbio de transação, uma vez que a quase totalidade dos capitais próprios e empréstimos às subsidiárias são denominados em euros.

### **3.6 Risco de preço e de mercado**

A Sonae está exposta aos riscos decorrentes do valor dos investimentos realizados nas suas participações financeiras, contudo estes são efetuados geralmente tendo em conta objetivos estratégicos, uma vez que a Empresa não transaciona ativamente estes investimentos. Estes investimentos são apresentados na Nota 8.

Relativamente ao investimento na Sonaecom, SGPS, SA uma variação de 10% no valor da cotação teria um impacto no capital próprio de 16,8 milhões de euros.



## 4 CLASSES DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS E JUSTO VALOR

As políticas contábilísticas apresentadas na nota 2.6 foram aplicadas de acordo com as classes abaixo apresentadas:

Ativos financeiros	31 dez 2015					
	Notas	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Ativos fora do âmbito do IFRS 7	Total
<b>Ativos não correntes</b>						
Investimentos em empresas do grupo, associadas e empreendimentos conjuntos	8	-	3.936.004.695	3.936.004.695	-	3.936.004.695
Outros investimentos	9	-	29.617.075	29.617.075	-	29.617.075
Outros ativos não correntes	10	347.400.000	-	347.400.000	-	347.400.000
		347.400.000	3.965.621.770	4.313.021.770	-	4.313.021.770
<b>Ativos correntes</b>						
Clientes	11	500.159	-	500.159	-	500.159
Outras dívidas de terceiros	12	44.464.350	-	44.464.350	-	44.464.350
Outros ativos correntes	14	1.969.691	-	1.969.691	197.137	2.166.828
Caixa e equivalentes de caixa	15	390.501	-	390.501	-	390.501
		47.324.701	-	47.324.701	197.137	47.521.838
		394.724.701	3.965.621.770	4.360.346.471	197.137	4.360.543.608

Ativos financeiros	31 dez 2014					
	Notas	Empréstimos e contas a receber	Disponíveis para venda	Subtotal	Ativos fora do âmbito do IFRS 7	Total
<b>Ativos não correntes</b>						
Investimentos em empresas do grupo, associadas e empreendimentos conjuntos	8	-	2.357.749.457	2.357.749.457	-	2.357.749.457
Outros investimentos	9	-	29.139.425	29.139.425	-	29.139.425
Outros ativos não correntes	10	462.400.000	-	462.400.000	-	462.400.000
		462.400.000	2.386.888.882	2.849.288.882	-	2.849.288.882
<b>Ativos correntes</b>						
Clientes	11	708.819	-	708.819	-	708.819
Outras dívidas de terceiros	12	1.846.600.011	-	1.846.600.011	-	1.846.600.011
Outros ativos correntes	14	3.426.051	-	3.426.051	218.144	3.644.195
Caixa e equivalentes de caixa	15	292.422.049	-	292.422.049	-	292.422.049
		2.143.156.930	-	2.143.156.930	218.144	2.143.375.074
		2.605.556.930	2.386.888.882	4.992.445.812	218.144	4.992.663.956

Passivos financeiros	31 dez 2015					
	Notas	Derivados de cobertura	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total
<b>Passivos não correntes</b>						
Empréstimos obrigacionistas	21	-	207.406.442	207.406.442	-	207.406.442
Empréstimos bancários	21	-	180.000.000	180.000.000	-	180.000.000
		-	387.406.442	387.406.442	-	387.406.442
<b>Passivos correntes</b>						
Empréstimos bancários	21	-	159.300.000	159.300.000	-	159.300.000
Fornecedores	-	-	403.764	403.764	-	403.764
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	22	-	201.328.447	201.328.447	-	201.328.447
Outras dívidas a terceiros	23	-	42.828.123	42.828.123	-	42.828.123
Outros passivos correntes	24	-	5.721.569	5.721.569	-	5.721.569
		-	409.581.903	409.581.903	-	409.581.903
		-	796.988.345	796.988.345	-	796.988.345



Passivos financeiros	31 dez 2014					
	Notas	Derivados de cobertura	Empréstimos e contas a pagar	Subtotal	Passivos fora do âmbito do IFRS 7	Total
<b>Passivos não correntes</b>						
Empréstimos obrigacionistas	21	-	107.999.258	107.999.258	-	107.999.258
Empréstimos bancários	21	-	135.000.000	135.000.000	-	135.000.000
		-	242.999.258	242.999.258	-	242.999.258
<b>Passivos correntes</b>						
Empréstimos obrigacionistas	21	-	446.308.102	446.308.102	-	446.308.102
Empréstimos bancários	21	-	76.778.859	76.778.859	-	76.778.859
Fornecedores		-	283.747	283.747	-	283.747
Empréstimos obtidos de empresas do grupo	22	-	274.584.173	274.584.173	-	274.584.173
Outras dívidas a terceiros	23	-	20.883.345	20.883.345	-	20.883.345
Outros passivos correntes	24	-	18.168.241	18.168.241	-	18.168.241
		-	837.006.467	837.006.467	-	837.006.467
		-	1.080.005.725	1.080.005.725	-	1.080.005.725

### Instrumentos financeiros reconhecidos a justo valor

O quadro abaixo detalha os instrumentos financeiros que são mensurados a justo valor após o reconhecimento inicial, agrupados em 3 níveis de acordo com a possibilidade de observar no mercado o seu justo valor:

	31 dez 2015			31 dez 2014		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Ativos financeiros mensurados a justo valor						
Investimentos em empresas do grupo	167.717.536	-	589.893.500	117.483.298	-	557.372.500
Outros investimentos	-	-	29.564.649	-	-	29.086.999
	167.717.536	-	619.458.149	117.483.298	-	586.459.499

Nível 1: o justo valor é determinado com base em preços de mercado ativo;

Nível 2: o justo valor é determinado com base em técnicas de avaliação. Os principais inputs dos modelos de avaliação são observáveis no mercado;

Nível 3: o justo valor é determinado com base em modelos de avaliação, cujos principais inputs não são observáveis no mercado.

Os investimentos apresentados no nível 3 respeitam a empresas/fundos (Sonae Sierra, SGPS, SA e Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede) que operam no setor imobiliário, cujo justo valor é determinado tendo por base o valor líquido dos ativos detidos por aquelas entidades ("Net Asset Value"), o qual é divulgado publicamente. Tal montante é apurado com base em avaliações independentes do seu património imobiliário, as quais se baseiam fundamentalmente no rendimento que se espera que venha a ser auferido pelas propriedades atualizado por taxas de rentabilidade exigidas, as quais são observáveis no mercado imobiliário.

## 5 ALTERAÇÕES DE POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS E CORREÇÃO DE ERROS FUNDAMENTAIS

Não ocorreram durante o exercício alterações de políticas contabilísticas com impacto relevante nas demonstrações financeiras ou erros materiais de exercícios anteriores.

## 6 ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos ativos fixos tangíveis e respetivas depreciações era o seguinte:

	Equipamento básico	Equipamento de transporte	Equipamento administrativo	Outros ativos fixos tangíveis	Ativos fixos tangíveis em curso	Total ativos fixos tangíveis
<b>Ativo bruto</b>						
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014</b>	132.742	194.768	1.658.834	723	1.722	1.988.789
Aumentos	-	-	24	-	2.220	2.244
Diminuições	-	-	(3.206)	-	(1.400)	(4.606)
Transferências / abates	-	-	(10.444)	-	(2.542)	(12.986)
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015</b>	132.742	194.768	1.645.208	723	-	1.973.441
Aumentos	-	-	2.045	-	6.986	9.031
Diminuições	-	-	(3.202)	-	-	(3.202)
Transferências / abates	-	-	6.986	-	(6.986)	-
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	132.742	194.768	1.651.037	723	-	1.979.270
<b>Amortizações acumuladas</b>						
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014</b>	52.294	194.768	1.596.226	723	-	1.844.011
Aumentos	13.229	-	20.212	-	-	33.441
Diminuições	-	-	(3.204)	-	-	(3.204)
Transferências / abates	-	-	(12.666)	-	-	(12.666)
<b>Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015</b>	65.523	194.768	1.600.568	723	-	1.861.582
Aumentos	13.229	-	17.416	-	-	30.645
Diminuições	-	-	(3.200)	-	-	(3.200)
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	78.752	194.768	1.614.784	723	-	1.889.027
<b>Valor líquido</b>						
A 31 de dezembro de 2014	67.219	-	44.640	-	-	111.859
A 31 de dezembro de 2015	53.990	-	36.253	-	-	90.243

## 7 ATIVOS INTANGÍVEIS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos ativos intangíveis e respectivas amortizações era o seguinte:

	Propriedade industrial	Software	Ativos intangíveis em curso	Total ativos intangíveis
<b>Ativo bruto</b>				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	187.305	2.758	-	190.063
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	187.305	2.758	-	190.063
Aumentos	-	-	79	79
Transferências / abates	-	79	(79)	-
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	<b>187.305</b>	<b>2.837</b>	<b>-</b>	<b>190.142</b>
<b>Amortizações acumuladas</b>				
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2014	174.132	2.686	-	176.818
Aumentos	7.526	24	-	7.550
Saldo inicial a 1 de janeiro de 2015	181.658	2.710	-	184.368
Aumentos	3.589	32	-	3.621
<b>Saldo final a 31 de dezembro de 2015</b>	<b>185.247</b>	<b>2.742</b>	<b>-</b>	<b>187.989</b>
<b>Valor líquido</b>				
A 31 de dezembro de 2014	5.647	48	-	5.695
A 31 de dezembro de 2015	2.058	95	-	2.153

## 8 INVESTIMENTOS EM EMPRESAS DO GRUPO, ASSOCIADAS E EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos investimentos em empresas do grupo era o seguinte:

Empresa	31 dez 2015						
	% de detenção	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Variação de justo valor	Imparidade reconhecida no exercício	Saldo final
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	-	106.686
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	25,03%	637.971.655	-	-	-	-	637.971.655
Sonae Investments, BV	100,00%	803.200.000	-	-	-	-	803.200.000
Sonae RE, SA	99,92%	583.059	-	-	-	-	583.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	557.372.500	-	-	32.521.000	-	589.893.500
Sonaecom, SGPS, SA	26,02%	117.483.298	-	-	50.234.238	-	167.717.536
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	-	159.615
Sonaecenter Serviços, SA	100,00%	731.545	1.836.500.000	-	-	(341.000.000)	1.496.231.545
Sontel, BV	35,87%	240.141.099	-	-	-	-	240.141.099
<b>Total</b>		<b>2.357.749.457</b>	<b>1.836.500.000</b>	<b>-</b>	<b>82.755.238</b>	<b>(341.000.000)</b>	<b>3.936.004.695</b>

Empresa	31 dez 2014						
	% de detenção	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Variação de justo valor	Imparidade reconhecida no exercício	Saldo final
Interlog, SGPS, SA	1,02%	106.686	-	-	-	-	106.686
Sonae Investimentos, SGPS, SA (a)	25,03%	1.893.219.480	-	(883.843.965)	(371.403.860)	-	637.971.655
Sonae Investments, BV	100,00%	803.200.000	-	-	-	-	803.200.000
Sonae RE, SA	99,92%	3.672.059	-	-	-	(3.089.000)	583.059
Sonae Sierra SGPS, SA (b)	50,00%	500.118.000	-	-	57.254.500	-	557.372.500
Sonaecom, SGPS, SA	26,02%	196.989.312	9.895.571	-	(89.401.585)	-	117.483.298
Sonaegest, SA	20,00%	159.615	-	-	-	-	159.615
Sonaecenter Serviços, SA	100,00%	731.545	-	-	-	-	731.545
Sontel, BV	35,87%	240.141.099	-	-	-	-	240.141.099
<b>Total</b>		<b>3.638.337.796</b>	<b>9.895.571</b>	<b>(883.843.965)</b>	<b>(403.550.945)</b>	<b>(3.089.000)</b>	<b>2.357.749.457</b>

- (a) O valor desta participação é o preço da oferta pública de aquisição tendente ao domínio total realizada em 2006, não tendo sido registada qualquer variação desde então.
- (b) O valor de mercado foi determinado com base no valor líquido dos ativos (Net Asset Value) calculado de acordo com as orientações INREV (European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles) tendo por base a avaliação independente a 31 de dezembro de 2015 e 2014 dos ativos imobiliários detidos por este empreendimento conjunto à qual foram deduzidas a correspondente dívida líquida e a quota-parte de minoritários, deduzidos de impostos diferidos passivos nas situações em que os imóveis se localizam em mercados onde as transações são efetuadas tomando em consideração esse facto. Os pressupostos da valorização dos ativos estão divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

Em dezembro de 2015 procedeu-se ao aumento de capital na Sonaecenter Serviços, SA no montante de 1.836.500.000 euros.

Durante 2014 a Sonae procedeu à aquisição de 4.343.590 ações representativas do capital social da Sonaecom, SGPS, SA.

Em dezembro de 2014 procedeu-se à alienação, a uma subsidiária, de 51,83% da participação detida na Sonae Investimentos, SGPS, SA, registando-se um ganho de 932.057.037 euros incluindo o efeito da transferência para resultados da reserva de justo valor no montante de 371.403.860 euros.

Em exercícios anteriores a Empresa constatou perdas de imparidade relativas às participações financeiras detidas na Sontel, BV (165.500.000 euros), na Sonae Investments, BV (32.500.000 euros) e na Sonae RE, SA (3.089.000 euros) em resultado da aplicação da política contabilística referida em 2.6 k) e com base na avaliação dos ativos daquelas subsidiárias efetuadas por recurso a modelos de fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor de uso dos referidos investimentos. No presente exercício a Empresa constatou uma perda de imparidade relativa à participação detida na Sonaecenter Serviços, SA no montante de 341.000.000 euros (nota 29).

Os pressupostos utilizados correspondem aos utilizados para efeitos de testes de imparidade de goodwill e que se encontram divulgados nas demonstrações financeiras consolidadas.

## 9 OUTROS INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos outros investimentos era o seguinte:

Empresa	31 dez 2015				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	2.546	-	-	-	2.546
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	29.086.999	-	-	477.650	29.564.649
<b>Total</b>	<b>29.139.425</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>477.650</b>	<b>29.617.075</b>

Empresa	31 dez 2014				
	Saldo inicial	Aumentos	Diminuições	Varição de justo valor	Saldo final
Associação Escola Gestão Porto	49.880	-	-	-	49.880
Fundo Especial de Invest.Imob. Fechado Imosonae Dois	2.546	-	-	-	2.546
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	29.315.009	-	-	(228.010)	29.086.999
<b>Total</b>	<b>29.367.435</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(228.010)</b>	<b>29.139.425</b>

## 10 OUTROS ATIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos outros ativos não correntes era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Empréstimos concedidos a empresas do grupo:		
Sonae Investments, BV	-	115.000.000
Sonae Investimentos, SGPS, SA	347.400.000	347.400.000
	<b>347.400.000</b>	<b>462.400.000</b>

O valor registado em empréstimos concedidos à Sonae Investimentos, SGPS, SA corresponde a um empréstimo obrigacionista subordinado, com maturidade de 10 anos emitido em condições de mercado em 28 de dezembro de 2010, no montante de 400.000.000 euros, correspondendo a 8.000 obrigações com valor nominal de 50.000 euros cada, com taxa fixa e reembolso no final do período do empréstimo.

Em dezembro de 2011 procedeu-se à alienação de 1.052 obrigações a uma subsidiária pelo montante de 42.080.000 euros.

A 31 de dezembro de 2015 e 2014 a Empresa detinha 6.948 obrigações. O justo valor das obrigações associadas a este empréstimo a 31 de dezembro de 2015 é de 56.404 euros (42.358 euros em 31 de dezembro de 2014) por obrigação, tendo sido determinado com base no método de fluxos de caixa descontados e usando como valores de referência os valores de mercado similares, não existindo qualquer indício de imparidade do referido empréstimo.

Os restantes empréstimos concedidos a empresas do grupo a 31 de dezembro de 2014 vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, têm uma natureza de longo prazo, e o seu justo valor é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

Não existiam ativos vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2015 e de 2014. A eventual imparidade dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é avaliada conforme descrito na alínea k) da nota 2.6.

## 11 CLIENTES

O saldo de clientes, respetivamente 500.159 euros e 708.819 euros em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 respeita exclusivamente a prestação de serviços a empresas do grupo.

À data da demonstração da posição financeira, não existem contas a receber vencidas e não foram registadas quaisquer perdas de imparidade, dado não existirem indicações que os clientes não cumpram as suas obrigações.

## 12 OUTRAS DÍVIDAS DE TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe das outras dívidas de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresas do grupo		
Juros	709.630	2.746.098
Dividendos (nota 29)	12.192.750	-
Impostos - RETGS	31.251.889	27.713.203
Outros devedores		
Outros	310.081	1.816.140.710
	<b>44.464.350</b>	<b>1.846.600.011</b>

O montante registado na rubrica impostos – RETGS corresponde ao imposto apurado pelas empresas tributadas de acordo com o Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades, das quais a Empresa é a sociedade dominante.

A 31 de dezembro de 2014 valor registado na rubrica outros inclui o montante de 1.815.901.002 euros relativo à alienação de 51,83% da participação detida na Sonae Investimentos, SGPS, SA a uma participada. Este montante foi recebido em janeiro de 2015.

Os empréstimos concedidos a empresas do grupo vencem juros a taxas de mercado indexadas à Euribor, e têm uma maturidade inferior a 1 ano.

Não existiam ativos vencidos ou em imparidade em 31 de dezembro de 2015 e de 2014. O justo valor dos empréstimos concedidos a empresas do grupo é, genericamente, similar ao seu valor contabilístico.

## 13 ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe do estado e outros entes públicos era o seguinte:

Saldos devedores	31 dez 2015	31 dez 2014
Pagamentos por conta	5.982.263	3.288.994
Retenções na fonte	19.672.056	3.574.926
Outros	60.330	60.073
	<b>25.714.649</b>	<b>6.923.993</b>

Saldos credores	31 dez 2015	31 dez 2014
Imposto estimado	20.049.387	10.423.751
Retenções de imposto sobre o rendimento:		
Trabalho dependente	27.366	43.676
Capitais	-	60.209
Outros rendimentos	3.750	-
Imposto sobre o valor acrescentado	108.142	109.982
Contribuições para a segurança social	16.866	32.418
Outros	-	22.261
	<b>20.205.511</b>	<b>10.692.297</b>

O valor de imposto estimado corresponde ao imposto sobre o rendimento estimado pelas empresas incluídas no perímetro do regime especial de tributação de grupos de sociedades de que a Empresa é dominante e que será pago pelas subsidiárias.

## 14 OUTROS ATIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos outros ativos correntes era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Acréscimos de rendimentos	1.969.691	3.426.051
Gastos diferidos	197.137	218.144
	2.166.828	3.644.195

O valor registado na rubrica de acréscimos de rendimentos corresponde à especialização de juros relativos a empréstimos concedidos e comissões de fianças prestadas a participadas.

## 15 CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Numerário	1.086	589
Depósitos bancários	389.415	292.421.460
Caixa e equivalentes de caixa no balanço	390.501	292.422.049
Descobertos bancários (Nota 21)	-	(926)
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração de fluxos de caixa	390.501	292.421.123

Em 31 de dezembro de 2014 a sociedade detinha depósitos bancários com maturidade inferior a 3 meses no valor de 247.710.000 euros que foram resgatados no início de 2015, sendo o remanescente depósitos à ordem imediatamente mobilizáveis.

## 16 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o capital social está representado por 2.000.000.000 de ações ordinárias escriturais, com o valor nominal unitário de 1 euro.

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 a Efanor Investimentos, SGPS, SA e as suas filiais detinham 52,48% das ações representativas do capital social da Sociedade.

## 17 AÇÕES PRÓPRIAS

Em 31 de dezembro de 2014 a Empresa detinha 5.560.746 ações próprias a um preço médio de 1,233 euros.

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015, a Sonae adquiriu 118.820 ações próprias ao preço médio de 1,173 euros por ação (139.401 euros).

Tendo alienado a empresas subsidiárias, no âmbito do plano de incentivos de curto prazo de cada uma dessas empresas 4.817.167 ações ao preço médio de 1,278 euros por ação (6.154.543 euros).

Em 2015 alienou 862.399 ações em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo da própria Empresa.

A 31 de dezembro de 2015 a Sonae não detém diretamente ações próprias.

## 18 RESERVAS LEGAIS

A Sociedade constitui as suas reservas legais conforme estipulado no Código das Sociedades Comerciais. Em 2015 transferiu para esta rubrica resultados no valor 47.951.202 euros.

## 19 RESERVAS DE JUSTO VALOR, COBERTURA E OUTRAS RESERVAS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe de outras reservas era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Reservas livres	1.343.266.374	573.183.774
Reserva nos termos do artº 324 CSC	169.185	9.620.114
Reserva de justo valor		
Sonae Investimentos, SGPS, SA	105.724.959	105.724.959
Sonae Sierra, SGPS, SA	99.780.161	67.259.160
Sonaecom, SGPS, SA	55.154.562	4.920.324
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede	(435.894)	(913.544)
Responsabilidade por pagamento baseado em ações (Nota 20)	958.268	785.602
	1.604.617.615	760.580.389

Os movimentos ocorridos em 2015 e em 2014 nestas reservas estão detalhados na demonstração das alterações no capital próprio e na demonstração do rendimento integral.

As reservas de justo valor correspondem a variações de justo valor de instrumentos financeiros classificados como ativos disponíveis para venda. Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 não se estima que exista uma perda significativa ou prolongada de valor relativamente ao Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosede.

As reservas de responsabilidade por pagamentos baseados em ações refletem a responsabilidade com os planos de desempenho diferido a serem liquidados através da entrega de ações.

## 20 RESPONSABILIDADES POR PAGAMENTOS BASEADOS EM AÇÕES

A Sonae concedeu em 2015 e em anos anteriores, de acordo com a política de remunerações descrita no relatório do governo da sociedade, ao Conselho de Administração prémios de desempenho diferido sob a forma de ações, a adquirir com desconto, três anos após a sua atribuição. O exercício dos direitos só ocorre se o Administrador estiver ao serviço na data do vencimento.



Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 os planos em aberto são os seguintes:

	Período de diferimento		31 dez 2015		31 dez 2014	
	Data de atribuição	Data de vencimento	Nº participantes	Nº de ações	Nº participantes	Nº de ações
Plano 2011	2012	2015	-	-	1	974.624
Plano 2012	2013	2016	2	730.708	2	618.924
Plano 2013	2014	2017	2	490.067	2	460.598
Plano 2014	2015	2018	2	472.875	-	-

O justo valor das ações atribuídas decorrente dos planos em aberto pode ser resumido como segue:

	Data de atribuição	Data de vencimento	À data da atribuição	31 dez 2015	31 dez 2014
Plano 2011	2012	2015	335.400	-	998.015
Plano 2012	2013	2016	404.600	765.782	633.778
Plano 2013	2014	2017	541.400	513.590	471.652
Plano 2014	2015	2018	578.200	495.573	-

Durante o exercício, os movimentos ocorridos podem ser resumidos como segue:

Em número de ações	31 dez 2015	31 dez 2014
Saldo inicial	2.054.146	2.051.660
Movimento do exercício:		
Atribuídas	452.426	447.804
Vencidas	(862.399)	(439.654)
Cancelados/Extintos/Ajustados	49.477	(5.664)
Saldo final	1.693.650	2.054.146

Em valor	31 dez 2015	31 dez 2014
Valor registrado em gastos com pessoal do exercício	508.066	632.933
Valor registrado em gastos com pessoal em exercícios anteriores	450.202	152.669
	958.268	785.602

## 21 EMPRÉSTIMOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 os empréstimos tinham o seguinte detalhe:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Obrigações Sonae, SGPS 2014/2018	60.000.000	60.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2014/2020	50.000.000	50.000.000
Obrigações Sonae, SGPS 2015/2022	100.000.000	
Custos de emissão ainda não amortizados	(2.593.558)	(2.000.742)
<b>Empréstimos obrigacionistas</b>	<b>207.406.442</b>	<b>107.999.258</b>
Sonae SGPS - Papel comercial	180.000.000	135.000.000
Empréstimos bancários	180.000.000	135.000.000
<b>Empréstimos não correntes</b>	<b>387.406.442</b>	<b>242.999.258</b>
Obrigações Sonae, SGPS 2010/2015		250.000.000
Obrigações Continente -7% -2012/2015		197.293.166
Custos de emissão ainda não amortizados	-	(985.064)
<b>Empréstimos obrigacionistas</b>	<b>-</b>	<b>446.308.102</b>
Descobertos bancários	-	926
Outros empréstimos bancários	-	76.961.683
Sonae SGPS - Papel comercial	159.300.000	-
Custos de emissão ainda não amortizados	-	(183.750)
<b>Empréstimos bancários</b>	<b>159.300.000</b>	<b>76.778.859</b>
<b>Empréstimos correntes</b>	<b>159.300.000</b>	<b>523.086.961</b>

A 31 de dezembro de 2015 e 2014, todos os empréstimos estão indexados a taxas variáveis. Estima-se que o valor contabilístico do conjunto dos empréstimos não difere significativamente do seu justo valor, determinado com base na metodologia de fluxos de caixa descontados.

### Perfil de maturidade da dívida bancária

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 o detalhe da análise de maturidade dos empréstimos contraídos excluindo instrumentos derivados era o seguinte:

	31 dez 2015		31 dez 2014	
	Valor nominal	Juros	Valor nominal	Juros
N+1	159.300.000	8.160.065	524.255.775	26.378.700
N+2	35.000.000	7.878.493	-	6.823.846
N+3	80.000.000	7.641.636	-	6.793.664
N+4	70.000.000	4.006.085	80.000.000	6.723.524
N+5	60.000.000	3.861.546	70.000.000	2.676.381
após N+5	145.000.000	2.551.829	95.000.000	2.691.117

As maturidades acima apresentadas foram estimadas de acordo com as cláusulas contratuais dos empréstimos e tendo em consideração a expectativa da Sonae quanto à sua data de amortização.

Os montantes de juros foram calculados tendo em conta as taxas em vigor em cada financiamento a 31 de dezembro.

A 31 de dezembro de 2015 existiam operações de financiamento com covenants financeiros cujas condições foram negociadas de acordo com as práticas de mercado aplicáveis, e que à data do presente reporte se encontram em regular cumprimento.

Ao abrigo das linhas de crédito e programas de papel comercial com compromissos firmes, a Sonae mantém 53 milhões de euros disponíveis para fazer face às suas necessidades de tesouraria, conforme se segue:

	31 dez 2015		31 dez 2014	
	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano	Inferior a 1 ano	Superior a 1 ano
Montante de linhas contratadas	137.500.000	180.000.000	146.500.000	170.000.000
Montante de linhas disponíveis	53.200.000	-	146.500.000	35.000.000

Já no início de 2016 a Sonae aumentou as linhas contratadas em 35 milhões de euros.

A taxa de juro em vigor a 31 de dezembro de 2015 dos empréstimos obrigacionistas e empréstimos bancários era em média de 1,76% (3,87% em 31 de dezembro de 2014).

### Derivados de taxa de juro

Os instrumentos financeiros considerados de cobertura correspondem a swaps que convertem taxa variável em taxa fixa contraídos com o objetivo de cobertura do risco de taxa de juro de empréstimos. Em 31 de dezembro de 2015 não existiam empréstimos cobertos por derivativos de cobertura de taxa de juro.

Caso existam, os instrumentos de cobertura de taxa de juro são avaliados pelo seu justo valor, à data da demonstração da posição financeira, determinado por avaliações efetuadas pela Empresa com recurso a sistemas informáticos de valorização de instrumentos derivados. A determinação do justo valor destes instrumentos financeiros teve por base, para os swaps, a atualização para a data da demonstração da posição financeira dos “cash-flows” futuros resultantes da diferença entre a taxa de juro fixa do “leg” fixo do instrumento derivado e a taxa de juro variável indexante do “leg” variável do instrumento derivado, estimada para as datas de fixação de juro com base em curvas de mercado retiradas da Bloomberg.

## 22 EMPRÉSTIMOS OBTIDOS DE EMPRESAS DO GRUPO

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 o detalhe de empréstimos obtidos de empresas do grupo era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Sonae Investments, BV	200.798.286	-
Sontel, BV	-	274.181.000
Sonaecenter Serviços, SA	530.161	403.173
	201.328.447	274.584.173

Os empréstimos obtidos de empresas do grupo vencem juros a taxas indexadas à Euribor.

## 23 OUTRAS DÍVIDAS A TERCEIROS

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 o detalhe de outras dívidas a terceiros era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresas do grupo		
Impostos - RETGS	42.710.114	20.804.548
Acionistas	107.636	73.908
Outros	10.373	4.889
	42.828.123	20.883.345

## 24 OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos outros passivos correntes era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Credores por acréscimos de gastos:		
Remunerações a liquidar	551.485	679.860
Juros a liquidar	4.324.619	16.463.961
Outros	845.465	1.024.420
	5.721.569	18.168.241

## 25 PASSIVOS CONTINGENTES

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o valor das garantias emitidas a favor de terceiros era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Garantias prestadas:		
por processos fiscais em curso	128.624.001	108.474.615
por processos judiciais em curso	70.766	70.766
Fianças prestadas favor de subsidiárias (a)	359.213.603	280.867.155

a) Fianças prestadas à Administração Fiscal a favor de subsidiárias para efeito de suspensão de processos fiscais. Os principais processos para os quais tais fianças foram prestadas encontram-se divulgados a nível das demonstrações financeiras consolidadas.

A rubrica garantias prestadas por processos fiscais em curso inclui garantias prestadas a favor da Administração Fiscal relativas a imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas referente aos exercícios de 2007 a 2014. Relativamente a estas garantias, o valor mais relevante está associado a uma variação patrimonial positiva pela alienação de ações próprias a um terceiro no exercício de 2007, bem como pela desconsideração quer de reinvestimento quanto a mais-valias por alienação de ações, quer da neutralidade fiscal associada a operações de cisão. A Empresa procedeu à impugnação judicial destas liquidações adicionais, sendo entendimento do Conselho de Administração, com base no parecer dos seus assessores, que as referidas impugnações judiciais serão procedentes.

Não foi criada provisão para fazer face a eventuais riscos relacionados com os diferendos para os quais foram prestadas garantias, por ser entendimento do Conselho de Administração que da resolução dos referidos diferendos não resultarão quaisquer passivos para a Empresa.

## 26 LOCAÇÕES OPERACIONAIS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 a Empresa tinha celebrado, como locatária, contratos de locação operacional, cujos pagamentos mínimos de locação se vencem como segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Vencíveis em:		
N+1 renovável automaticamente	258.259	257.047
N+1	20.192	22.388
N+2	2.375	19.775
N+3	-	2.236
N+4	-	-
	280.826	301.446

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015 foi reconhecido como custo do exercício o montante de 277.742 euros (280.924 euros em 31 de dezembro de 2014) relativo a contratos de locação operacional.

## 27 ENTIDADES RELACIONADAS

Os saldos e transações com entidades relacionadas podem ser resumidas como segue:

Saldos	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresas subsidiárias	34.281.214	1.849.600.612
Empresas controladas conjuntamente	12.398.109	805.273
Outras partes relacionadas	98.000	98.000
Contas a receber	46.777.323	1.850.503.885
Empresa mãe	611.470	811.179
Empresas subsidiárias	45.526.331	26.945.890
Empresas controladas conjuntamente	-	4.038
Outras partes relacionadas	13.588	766
Contas a pagar	46.151.389	27.761.873
Empresas subsidiárias	347.400.000	462.400.000
Empréstimos concedidos	347.400.000	462.400.000
Empresas subsidiárias	201.328.447	274.584.173
Empréstimos obtidos	201.328.447	274.584.173

Transações	31 dez 2015	31 dez 2014
Empresas subsidiárias	2.468.928	3.409.711
Empresas controladas conjuntamente	210.717	217.681
Outras partes relacionadas	100.000	100.000
Prestação de serviços e outros rendimentos	2.779.645	3.727.392
Empresa mãe	772.551	836.787
Empresas subsidiárias	1.511.210	1.344.045
Empresas controladas conjuntamente	-	46.687
Outras partes relacionadas	130.293	6.820
Compras e serviços recebidos	2.414.054	2.234.339
Empresas subsidiárias	74.455.104	37.719.580
Outras partes relacionadas	1.247	-
Juros auferidos	74.456.351	37.719.580
Empresas subsidiárias	7.114.298	7.751.564
Juros suportados	7.114.298	7.751.564
Empresas subsidiárias	14.826.535	34.224.473
Empresas controladas conjuntamente	12.192.750	-
Dividendos (Nota 29)	27.019.285	34.224.473
Empresas subsidiárias	-	(1.815.901.002)
Alienação investimentos financeiros (Nota 35)	-	(1.815.901.002)
Empresa mãe	-	2.580
Empresas subsidiárias	1.836.500.000	-
Outras partes relacionadas	-	3.048.735
Aquisição de investimentos financeiros/Aumento de capital social (Nota 35)	1.836.500.000	3.051.315
Empresas subsidiárias	5.207.737	4.483.732
Empresas controladas conjuntamente	946.806	914.712
Outras partes relacionadas	55.106	28.627
Alienação de ações próprias	6.209.649	5.427.071

Consideram-se partes relacionadas todas as subsidiárias, associadas e entidades conjuntamente controladas pertencentes ao Grupo Sonae, SGPS, SA conforme identificadas nas demonstrações financeiras consolidadas, bem como a Efanor Investimentos, SGPS, SA (empresa mãe) e suas filiais incluindo as pertencentes aos grupos dominados pela Sonae Indústria, SGPS, SA e Sonae Capital, SGPS, SA (outras partes relacionadas).

A remuneração dos membros do Conselho de Administração atribuída para os períodos findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 tem a seguinte composição:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Benefícios a curto prazo	1.489.027	1.980.572
Benefícios com base em ações	455.100	578.200
	1.944.127	2.558.772

Em 2015 e 2014, não foram concedidos empréstimos a Administradores da Sociedade.

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 não existiam saldos com os administradores da Empresa.

## 28 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

Os montantes de 469.550 euros e 477.612 euros relativos a 31 de dezembro de 2015 e de 2014, respeitam a serviços técnicos de administração e gestão prestados a subsidiárias, no âmbito da lei das SGPS.

## 29 GANHOS OU PERDAS RELATIVOS A INVESTIMENTOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos ganhos ou perdas relativos a investimentos era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Dividendos	27.019.285	34.224.473
Ganhos/(perdas) na alienação de investimentos	643.125	933.721.509
Perdas de imparidade (Nota 8)	(341.000.000)	(3.089.000)
	(313.337.590)	964.856.982

Os dividendos foram atribuídos pelas filiais Sonae Investimentos, SGPS, SA (11.123.853 euros), Sonaegest, SA (56.649 euros), Sonae Sierra, SGPS, SA (12.192.750 euros) e Sonaecom, SGPS, SA (3.646.033 euros).

A 31 de dezembro de 2015 os dividendos atribuídos pela Sonae Sierra, SGPS, SA não se encontravam liquidados (nota 12).

## 30 GANHOS OU PERDAS FINANCEIRAS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos ganhos e das perdas financeiras era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Juros suportados:		
Relativos a empréstimos bancários	(5.930.084)	(7.409.779)
Relativos a obrigações não convertíveis	(13.017.126)	(21.480.726)
Outros	(7.114.471)	(11.734.445)
Encargos com emissão de dívida	(4.289.779)	(4.744.790)
Outros gastos e perdas financeiras	(338.123)	(579.797)
Gastos e perdas financeiras	(30.689.583)	(45.949.537)
Juros obtidos	74.545.942	37.818.908
Variação de justo valor	-	2.491.439
Outros	390.575	115.903
Rendimentos e ganhos financeiros	74.936.517	40.426.250

## 31 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe de fornecimentos e serviços externos era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Rendas e alugueres	378.535	382.790
Trabalhos especializados	2.013.725	1.806.634
Outros fornecimentos e serviços	1.159.998	1.246.085
	3.552.258	3.435.509

## 32 GASTOS COM PESSOAL

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 o detalhe dos gastos com o pessoal era o seguinte:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Remunerações	1.876.913	2.593.468
Encargos sobre remunerações	214.637	288.251
Outros gastos com o pessoal	65.245	47.070
	2.156.795	2.928.789

## 33 IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

A reconciliação do resultado antes de imposto com o imposto dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 é como se segue:

	31 dez 2015	31 dez 2014
Resultado antes de imposto	(272.769.217)	956.255.865
Acréscimos/(Reduções) à matéria coletável:		
Dividendos não sujeitos a tributação	(27.019.285)	(34.224.473)
Perdas de imparidade	341.000.000	3.089.000
Mais valias não tributadas	-	(932.057.037)
Outros	312.284	(1.848.748)
Matéria coletável	41.523.782	(8.785.393)
Utilização de prejuízos fiscais para os quais não foram constatados impostos diferidos	(20.312.448)	-
Matéria coletável corrigida	21.211.334	(8.785.393)
Taxa de imposto aplicável	21%	23%
Imposto calculado	(4.454.382)	2.020.640
Economia de imposto no âmbito do RETGS	973.759	762.989
Insuficiência de estimativa de imposto	(784.794)	(7.850)
Derrama	(2.634.521)	-
Tributações autônomas	(3.255)	(7.610)
Imposto do exercício	(6.903.193)	2.768.169



### 34 RESULTADOS POR AÇÃO

Os resultados por ação dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 foram calculados tendo em consideração os seguintes montantes:

	31 dez 2015	31 dez 2014
<b>Resultados</b>		
Resultados para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico (resultado líquido do exercício)	(279.672.410)	959.024.034
Efeito das ações potenciais	-	-
Juro das obrigações convertíveis (líquido de imposto)	-	-
Resultados para efeito do cálculo do resultado líquido por ação diluído	(279.672.410)	959.024.034
<b>Numero de ações</b>		
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação básico	1.987.044.420	1.994.521.164
Efeito das ações potenciais decorrentes das obrigações convertíveis	-	-
Número de ações em aberto relativo a prémios de desempenho diferido (Nota 20)	1.693.650	2.054.146
Número de ações que poderiam ser adquiridas a preço médio de mercado	(474.833)	(417.122)
Número médio ponderado de ações para efeito de cálculo do resultado líquido por ação diluído	1.988.263.237	1.996.158.188
<b>Resultado por ação</b>		
Básico	(0,140748)	0,480829
Diluído	(0,140662)	0,480435

### 35 RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os recebimentos e pagamentos de investimentos ocorridos nos exercícios de 2015 e 2014 foram os seguintes:

Empresas	31 dez 2015		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Sonaecenter Serviços, SA (nota 8)	1.836.500.000	-	1.836.500.000
Sonae Investimentos, SGPS, SA (notas 8 e 12)	-	1.815.901.002	-
	1.836.500.000	1.815.901.002	1.836.500.000

Empresas	31 dez 2014		
	Aquisições / (alienações) do exercício	Valor recebido	Valor pago
Sonaecom, SGPS, SA	9.895.571	-	114.642.176
Sonae Investimentos, SGPS, SA (notas 8 e 12)	(1.815.901.002)	-	-
	(1.806.005.431)	-	114.642.176

## 36 DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015 foram atribuídos dividendos íliquidos de 0,0365 euros por ação (0,0348 euros por ação em 2014) correspondendo a um valor total de 73.000.000 euros (69.600.000 euros em 2014).

Na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015 foi deliberado distribuir reservas livres no montante de 77.000.000 euros correspondendo por ação o valor íliquido de 0,0385 euros.

## 37 EVENTOS SUBSEQUENTES

No dia 25 de fevereiro de 2016 a Sonae procedeu à emissão de um empréstimo obrigacionista, por subscrição particular, no montante de 60 milhões de euros, sem garantias, pelo prazo de 7 anos. Nesta mesma data, a Sonae procedeu à aquisição e amortização de 600 obrigações, correspondentes à totalidade da emissão obrigacionista “SONAE SGPS 2014-2018”, emitida em 25 de julho de 2014 no montante global de 60 milhões de euros.

## 38 APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 15 de março de 2016. Contudo as mesmas estão ainda sujeitas a aprovação pela Assembleia Geral de Acionistas.

## 39 CUMPRIMENTO DE DISPOSIÇÕES LEGAIS

### Decreto-Lei nº 318/94 art.º 5º nº 4

Durante o período findo em 31 de dezembro de 2015 foram celebrados contratos de operações financeiras com as seguintes empresas:

Sonae Investimentos, SGPS, SA

Sonaecenter, Serviços, SA

Sonaecom, SGPS, SA

Não existiam posições credoras em 31 de dezembro de 2015.

As respetivas posições devedoras em 31 de dezembro de 2015 são as seguintes:

	Saldo final
Sonae Investments, BV	200.798.286
Sonaecenter Serviços, SA	530.161
<b>Total</b>	<b>201.328.447</b>

**Art.º 66 A do Código das Sociedades Comerciais**

Em 31 de dezembro de 2015 os honorários do Revisor Oficial de Contas foram 29.641 euros, exclusivamente de serviços de auditoria.

O Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Andrew Eustace Clavering Campbell

Christine Cross

Dag Johan Skattum

José Manuel Neves Adelino

Marcelo Faria de Lima

Margaret Lorraine Trainer

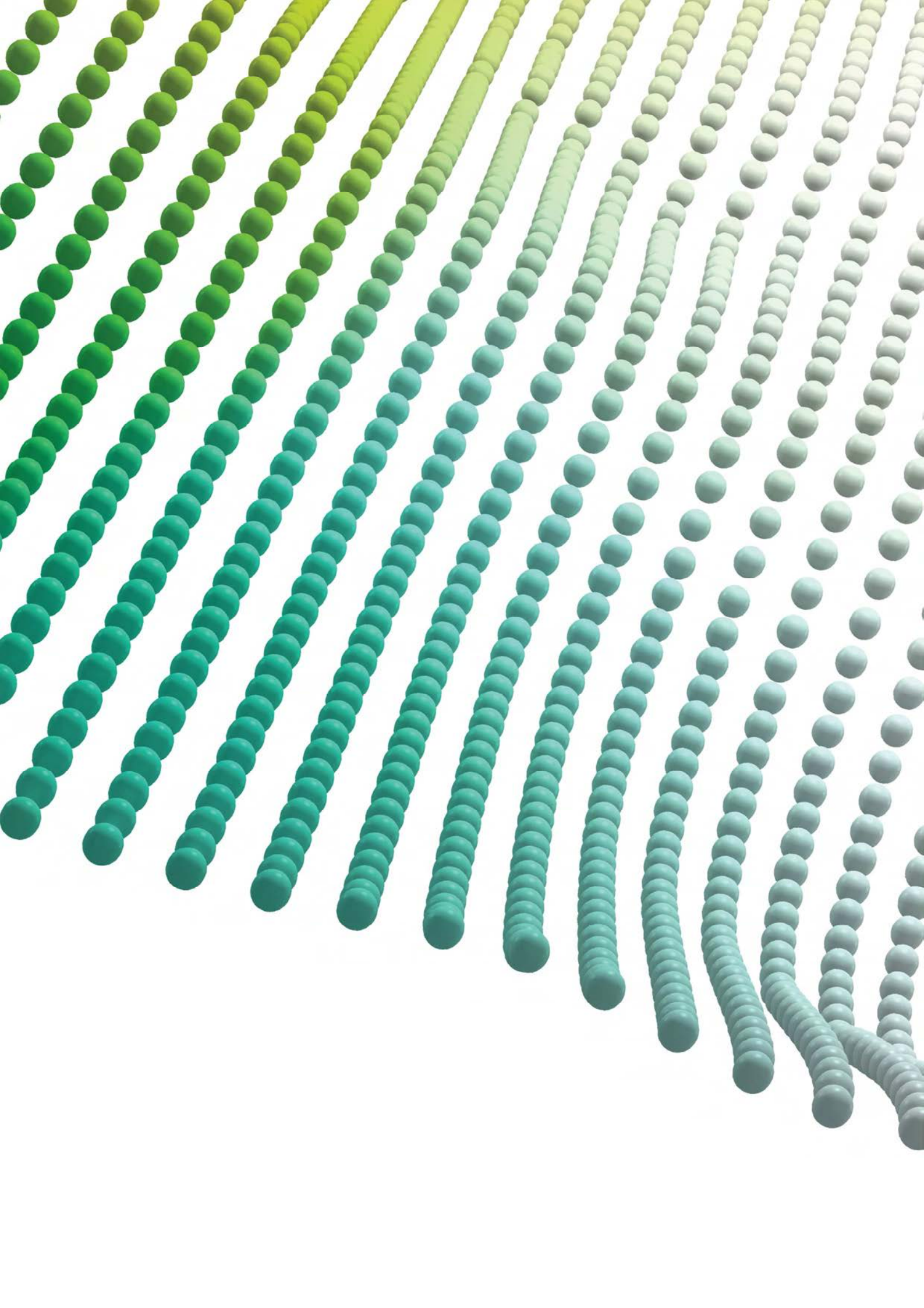
Tsega Gebreyes



# CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIOS DE AUDITORIA



IMPROVING LIFE



## CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

### **Introdução**

1. Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório de Gestão e as demonstrações financeiras consolidadas e individuais anexas do exercício findo em 31 de dezembro de 2015 da Sonae, SGPS, S.A. (“Empresa”), as quais compreendem as Demonstrações da Posição Financeira Consolidada e Individual em 31 de dezembro de 2015 (que evidenciam um activo total consolidado e individual de 5.224.560.315 Euros e 4.386.350.653 Euros, respetivamente e capitais próprios consolidados e individuais de 1.794.794.114 Euros e de 3.569.156.797 Euros, respetivamente, incluindo um resultado líquido consolidado atribuível aos accionistas da Empresa-Mãe no montante de 175.306.228 Euros e um resultado líquido individual negativo no montante de 279.672.410 Euros), as Demonstrações Consolidadas e Individuais dos Resultados, do Rendimento Integral, de Alterações nos Capitais Próprios e dos Fluxos de Caixa do exercício findo naquela data e os correspondentes Anexos.

### **Responsabilidades**

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa: (i) a preparação de demonstrações financeiras consolidadas e individuais que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação e da Empresa, os resultados e o rendimento integral consolidado e individual das suas operações, as alterações nos seus capitais próprios consolidados e individuais e os seus fluxos de caixa consolidados e individuais; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas pela União Europeia e que seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados; (iv) a informação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a sua actividade e a actividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira consolidada e individual, os seus resultados e o seu rendimento integral consolidado e individual.
3. A nossa responsabilidade consiste em examinar a informação financeira contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, incluindo a verificação se, para os aspectos materialmente relevantes, é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

### **Âmbito**

4. O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão / Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que este seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas e individuais estão isentas de distorções materialmente relevantes. Este exame incluiu a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e informações divulgadas nas demonstrações financeiras consolidadas e individuais e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação. Este exame incluiu, igualmente, a verificação das operações de consolidação, a aplicação do método da equivalência patrimonial e de terem sido apropriadamente examinadas as demonstrações financeiras das empresas incluídas na consolidação, a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação uniforme e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias, a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade das operações, a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas e individuais, e a apreciação, para os aspectos materialmente relevantes, se a informação financeira é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita. O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira consolidada e individual constante do Relatório de Gestão com os restantes documentos de prestação de contas consolidadas e individuais, bem como as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451º do Código das Sociedades Comerciais. Entendemos que o exame efectuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

### **Opinião**

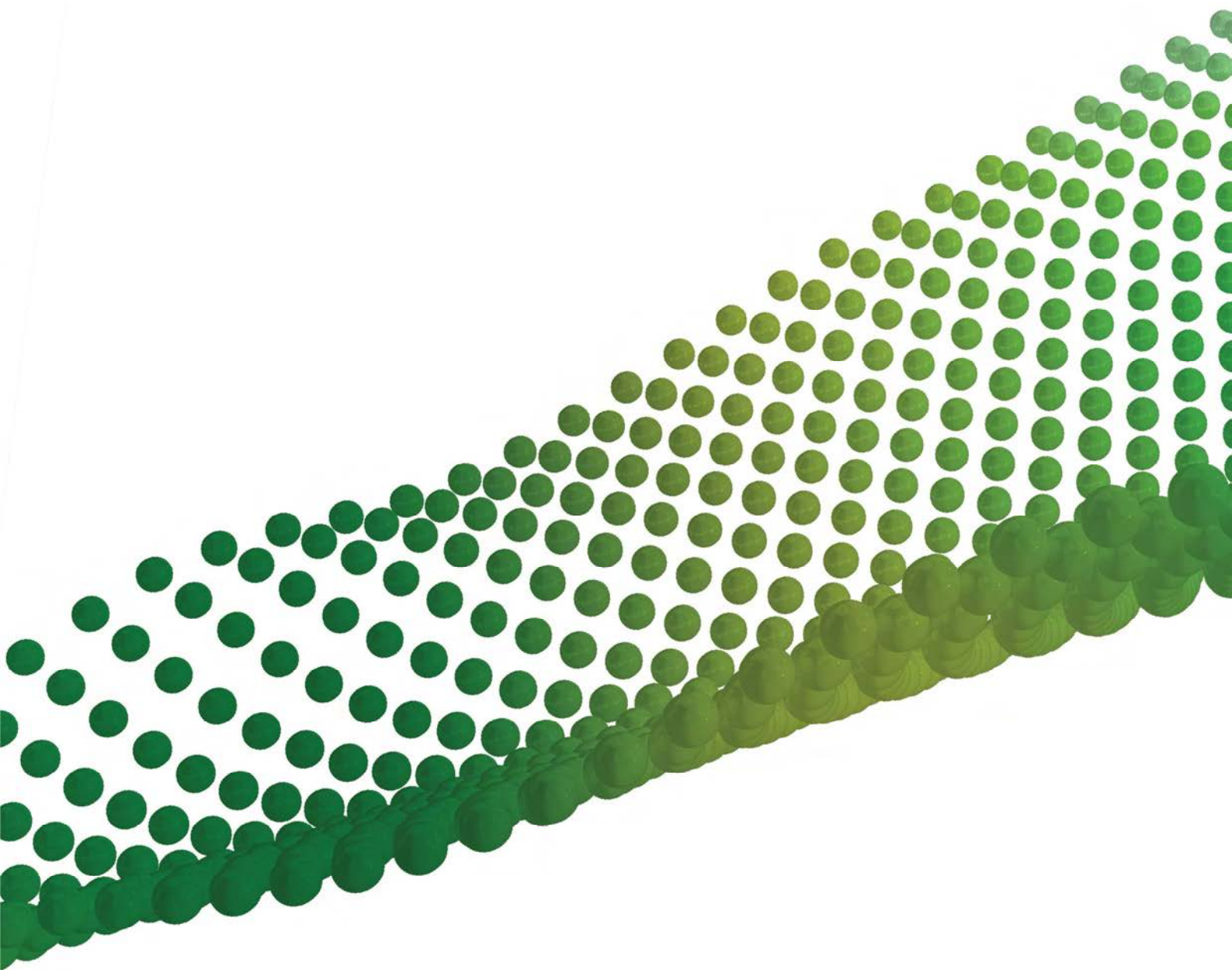
5. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas e individuais referidas no parágrafo 1 acima, apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada e individual da Sonae, SGPS, S.A. em 31 de dezembro de 2015, os resultados e o rendimento integral consolidados e individuais das suas operações, as alterações nos seus capitais próprios consolidados e individuais e os seus fluxos consolidados e individuais de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas pela União Europeia e a informação nelas constante é, nos termos das definições incluídas nas directrizes mencionadas no parágrafo 4 acima, completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

### **Relato sobre outros requisitos legais**

6. É também nossa opinião que a informação financeira constante do Relatório de Gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas e individuais do exercício e o relato sobre as práticas de governo societário inclui os elementos exigíveis à Empresa nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Porto, 28 de março de 2016

Deloitte & Associados, SROC S.A.  
Representada por António Marques Dias

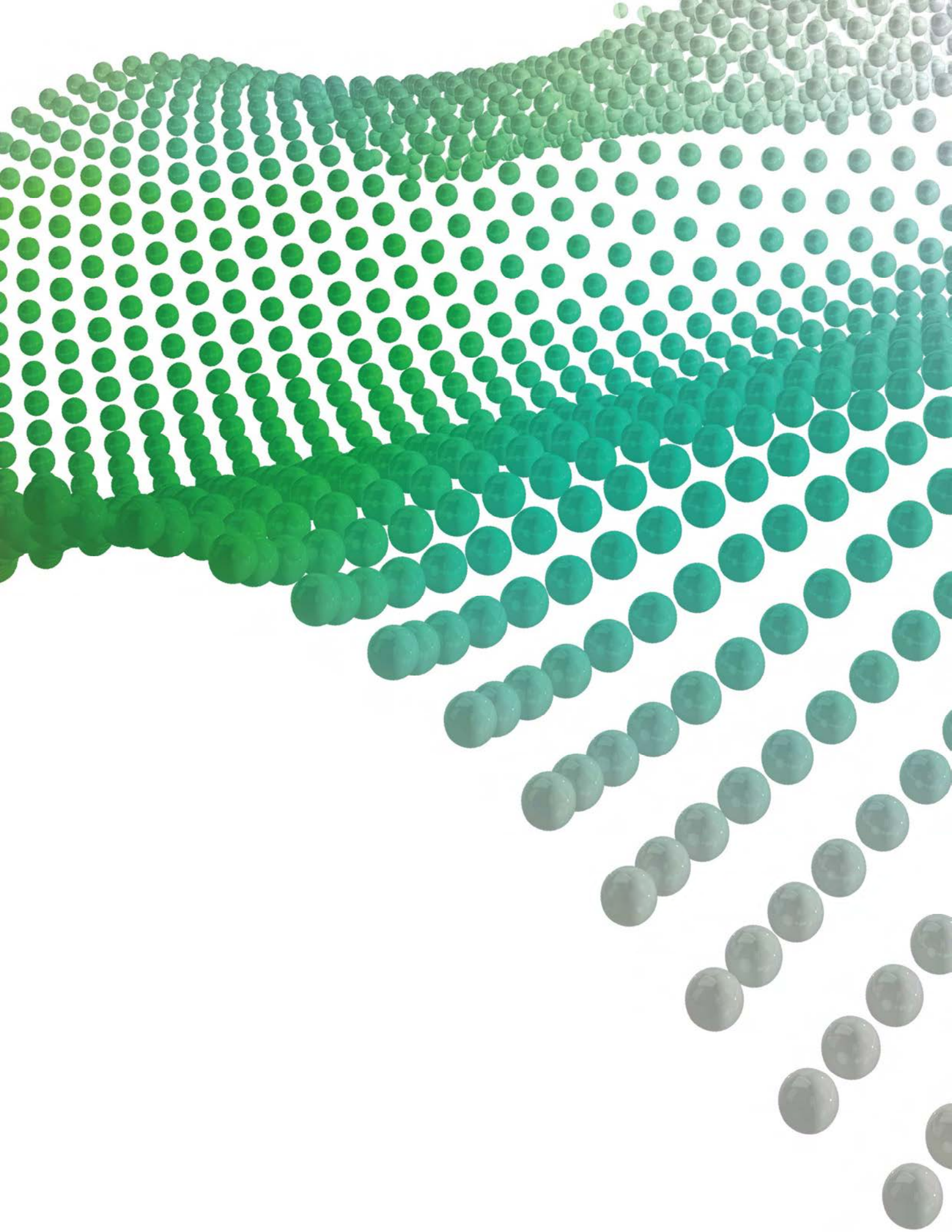


RELATÓRIO E PARECER  
DO CONSELHO FISCAL



IMPROVING LIFE





## Relatório e Parecer do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, S.A.

Aos Senhores Acionistas

### 1 – Relatório

#### 1.1 – Introdução

Em cumprimento das disposições legais e estatutárias aplicáveis e do mandato que lhe foi conferido, o Conselho Fiscal emite o presente relatório sobre a ação fiscalizadora desenvolvida, bem como o parecer sobre o relatório de gestão e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, em relação ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, os quais são da responsabilidade do Conselho de Administração.

#### 1.2 – Fiscalização

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou, nos termos da sua competência, a gestão da sociedade e das suas participadas, analisou com a extensão aconselhável a evolução dos negócios, a regularidade dos registos contabilísticos, a qualidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira, das políticas contabilísticas e dos critérios de mensuração, bem como verificou a observância dos normativos legais e estatutários.

No desempenho das suas atribuições, o Conselho Fiscal realizou reuniões de periodicidade trimestral, nas quais contou com a presença da Administração, de responsáveis dos departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão, dos Serviços Administrativos, da Tesouraria e Finanças, dos Assuntos Fiscais, da Auditoria Interna, de Gestão de Risco, do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo e do Provedor Sonae. Adicionalmente, participou na reunião do Conselho de Administração que aprovou o relatório e as contas do exercício.

No âmbito das suas competências, o Conselho Fiscal verificou, ainda, a eficácia dos sistemas de gestão de risco e de controlo interno, tendo apreciado o planeamento e os resultados da atividade dos auditores externo e interno, acompanhou o sistema de receção e tratamento de participação de irregularidades e apreciou os relatórios emitidos pelo Provedor Sonae, avaliou o processo de elaboração das contas individuais e consolidadas, prestou ao Conselho de Administração informações relativas às conclusões e à qualidade do processo de revisão legal de contas e a sua intervenção nesse processo, pronunciou-se favoravelmente sobre a prestação pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas e Auditor Externo de serviços adicionais aos de auditoria e garantia de fiabilidade tendo, ainda, exercido as suas atribuições no que respeita à apreciação da competência e da independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como à supervisão da determinação da respetiva remuneração.

No decurso do exercício, o Conselho Fiscal acompanhou com particular atenção o tratamento contabilístico das operações que, materialmente, influenciaram a evolução da atividade expressa na posição financeira consolidada e individual da Sonae, SGPS, S.A. e, neste ponto de vista, destaca a evolução positiva dos segmentos de negócio e das principais parcerias, cujos efeitos são patentes no salutar desenvolvimento económico e financeiro do Grupo.

O Conselho Fiscal observou a Recomendação V.2 da CMVM, nos termos dos critérios por si estabelecidos nos números 3 a 5 do art.º 4.º do seu Regulamento, com vista à caracterização do nível relevante de transações celebradas com acionistas detentores de participações qualificadas ou com entidades com estes em qualquer uma das relações estatuídas no n.º 1 do art.º 20.º do Código de Valores Mobiliários, não tendo identificado a concretização de transações relevantes à luz daqueles critérios, nem identificou a presença de conflitos de interesses.

O Conselho Fiscal observou as Recomendações da CMVM II.2.1, II.2.2, II.2.3, II.2.4 e II.2.5, relativas ao Governo das Sociedades. Sendo um órgão totalmente integrado por membros independentes à luz dos critérios legais e profissionalmente habilitados ao exercício das respetivas funções, o Conselho Fiscal desenvolveu as suas competências e inter-relações com os demais órgãos sociais e serviços da sociedade de acordo com os princípios e as condutas recomendadas nos referidos dispositivos.

O Conselho Fiscal apreciou o Relatório do Governo da Sociedade, anexo ao Relatório de Gestão relativo às demonstrações financeiras consolidadas, nos termos e para os efeitos do n.º 5 do art. 420.º do Código das Sociedades Comerciais, tendo analisado que o mesmo contém os elementos referidos no art. 245.º - A do Código dos Valores Mobiliários.

Ainda, nos termos das suas atribuições, o Conselho Fiscal examinou o Relatório de Gestão, incluindo o Relatório do Governo da Sociedade, e demais documentos de prestação de contas individuais e consolidadas, preparados pelo Conselho de Administração, considerando que a informação divulgada satisfaz as normas legais em vigor e é apropriada para a compreensão da posição financeira e dos resultados da sociedade e do universo de consolidação, e procedeu à apreciação da certificação legal das contas e relatório de auditoria emitidos pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, que mereceu o seu acordo.

## 2 – Parecer

Em face do exposto, o Conselho Fiscal é de opinião que estão reunidas as condições para que a Assembleia Geral aprove:

- a) O Relatório de Gestão;
- b) As demonstrações individuais e consolidadas da posição financeira, dos resultados por naturezas, do rendimento integral, das alterações do capital próprio e dos fluxos de caixa e os correspondentes anexos, relativos ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2015;
- c) A proposta de aplicação dos resultados apresentada pelo Conselho de Administração.

### 3 – Declaração de responsabilidade

De acordo com o disposto no art. 8º, nº 1, alínea a) do Regulamento da CMVM nº 5/2008 e nos termos previstos na alínea c) do nº 1 do art. 245º do Código dos Valores Mobiliários, informamos que, tanto quanto é do nosso conhecimento, a informação constante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas foi elaborada em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação, e que o Relatório de Gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição financeira da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam. Mais se declara que o Relatório do Governo da Sociedade cumpre o disposto no art. 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Maia, 28 de março de 2016

O Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Manuel Heleno Sismeiro

Maria José Martins Lourenço da Fonseca



## Sonae Relatório e Contas '15

### **Diretora de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa**

Catarina Oliveira Fernandes  
catarina.fernandes@sonae.pt  
Tel.: + 351 22 010 47 05

### **Diretora de Relação com Investidores**

Patrícia Pinto  
pavpinto@sonae.pt  
Tel.: + 351 22 010 47 94

### **Propriedade**

Sonae SGPS, S.A.  
Lugar do Espido, Via Norte  
4471-909 Maia  
Portugal  
Tel.: + 351 22 948 75 22

### **Design**

Graficalismo

A Sonae encontra-se admitida à cotação na Euronext Stock Exchange. Informação pode ainda ser obtida na Reuters com o símbolo SONP.IN e na Bloomberg com o símbolo SONPL.

Este documento está disponível no website corporativo da Sonae:

**[www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)**