

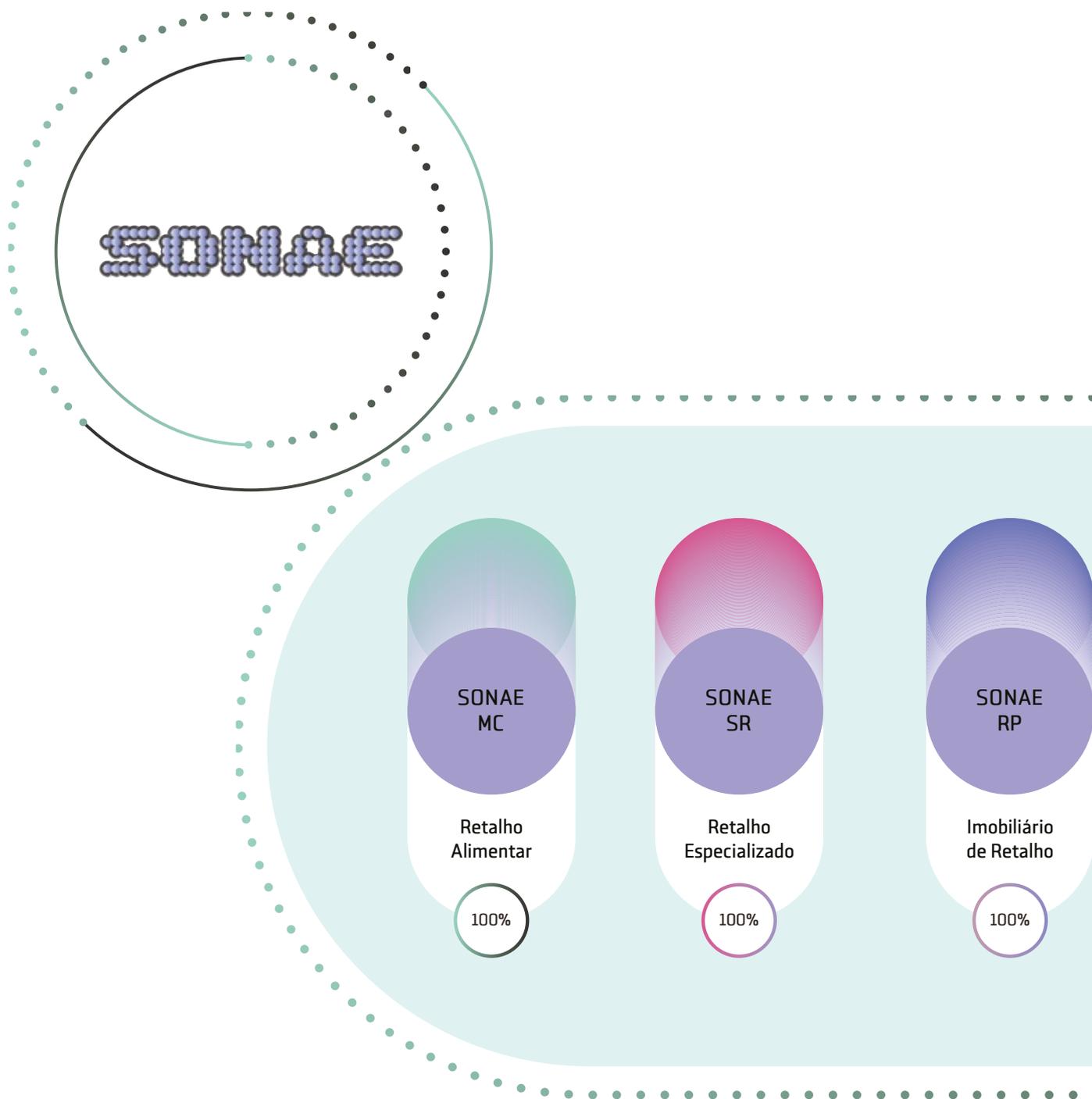
SONAE RELATO FINANCEIRO '15

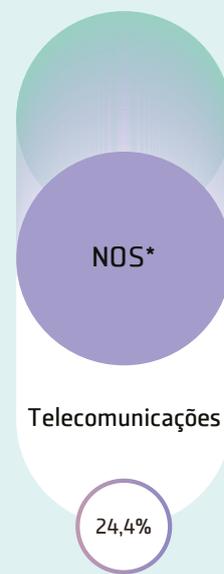
RELATÓRIO
DE GESTÃO



IMPROVING LIFE

ESTRUTURA DO GRUPO





* Participação detida através da Sonaecom

Agir para um futuro melhor

O ambiente está a mudar e compete-nos a responsabilidade de deixar um mundo melhor para as gerações futuras. A Sonae comprometeu-se voluntariamente com este objetivo e convidamos todos os nossos stakeholders a juntarem-se a nós para que juntos consigamos fazer a diferença.



Um compromisso para com o Paris Pledge

Manter o aumento da temperatura global abaixo dos 2°C, acima da era pré-industrial

Reduzir a emissão de gases de efeito estufa para um nível seguro e criar resistência às alterações que já estão a ocorrer

Alcançar um equilíbrio entre a quantidade de dióxido de carbono emitida e a quantidade removida na segunda metade deste século (atingindo assim o estatuto de Carbono Neutro)

Rever, a cada cinco anos, o progresso e os planos nacionais climáticos

Nós não comprometemos a qualidade

O nosso sucesso é avaliado pelos nossos consumidores e este ano recebemos com muito orgulho 11 prémios Escolha do Consumidor, em todos os nossos segmentos de negócio, o que demonstra que a qualidade é o foco da nossa estratégia. A Sonae possui atualmente cinco Marcas de Confiança: Continente (13 anos), Worten (6 anos), Zippy (3 anos), Well's, Sport Zone (2 anos) e NOS (1º ano, sendo a única empresa de telecomunicações distinguida).

A fidelização dos nossos consumidores é o melhor testemunho do nosso compromisso absoluto para com a qualidade.



164.332 auditorias de qualidade
a fornecedores de todo o mundo

+ 50% de fornecedores auditados
com base em critérios financeiros, ambientais, sociais e de condições de trabalho

O meio ambiente é a prioridade

O meio ambiente vem primeiro. O nosso desempenho na defesa do ambiente continua a ser reconhecido internacionalmente pela sua excelência.

Estamos particularmente orgulhosos dos prémios e reconhecimentos recebidos relacionados com questões ambientais, nomeadamente a distinção do CDP, que indica que os nossos esforços são reconhecidos pelos analistas e investidores, e o *Forbes Green Award*, pela nossa estratégia ambiental no desenvolvimento de centros comerciais.



Um dos Líderes Ibéricos
a ser reconhecido por ambos os índices CDP

100 pontos em 100
atribuídos à nossa política ambiental

3.646 toneladas de CO₂
não libertadas na atmosfera,
como resultado do Projeto Trevo, uma melhoria superior em 7%

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

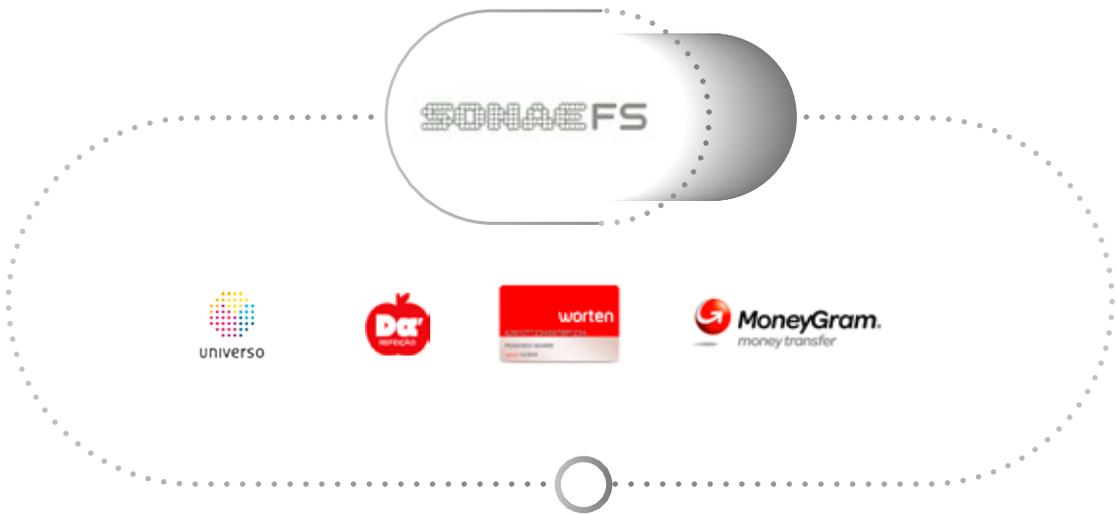
40,7 milhares de colaboradores
a partilhar um objetivo comum
1,3 milhões de horas
de treino especializado



AS MARCAS SONAE

(Marcas de empresas participadas pela Sonae)









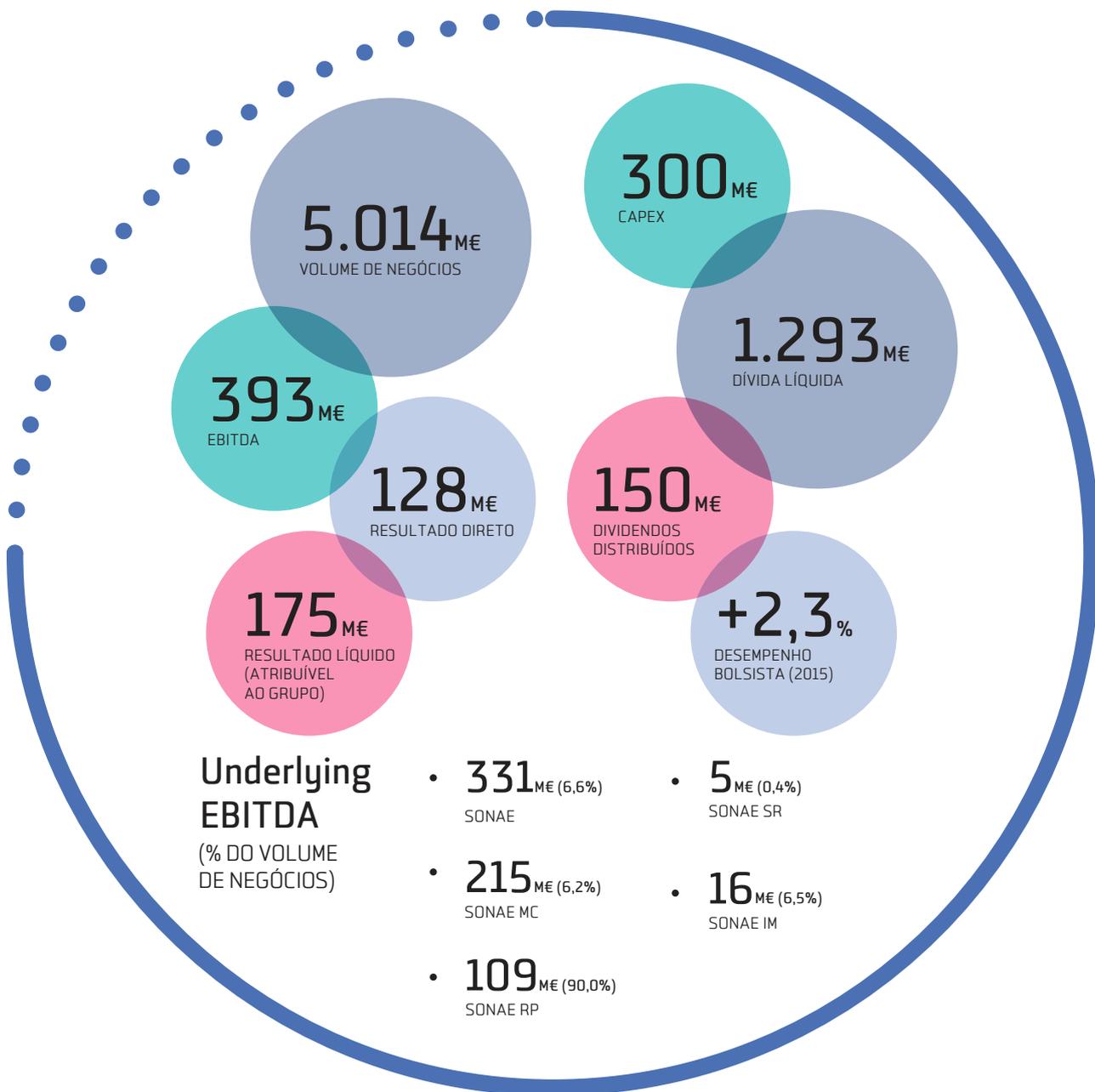
Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



PRINCIPAIS EVENTOS CORPORATIVOS



* 93% em 31 dezembro de 2015.





ÍNDICE

Mensagem do Presidente
do Conselho de Administração

020

Mensagem do CEO

022

Estratégia em Ação

024

Responsabilidade corporativa

032

Visão financeira do negócio

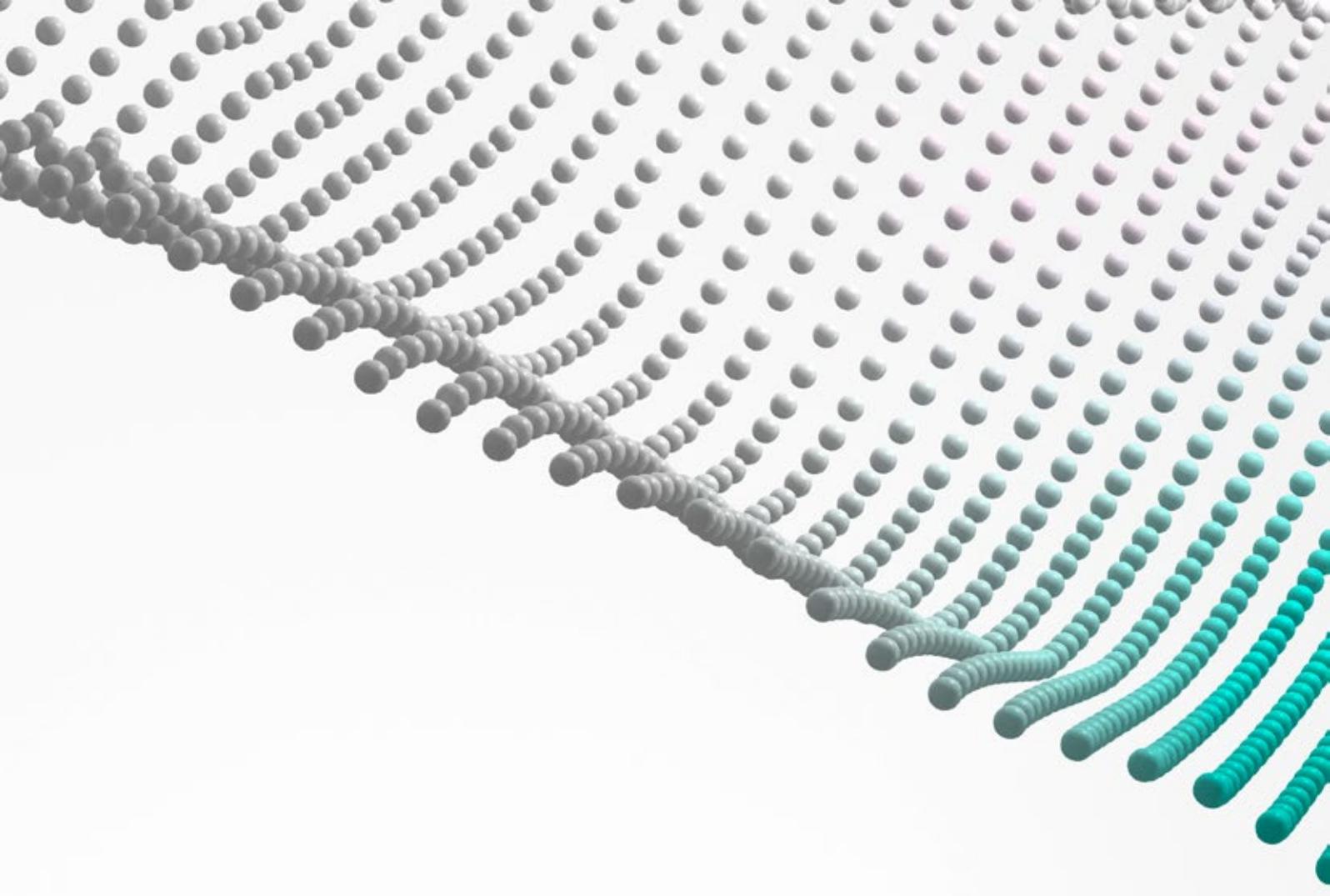
058

Considerações finais e agradecimentos

092

Anexos

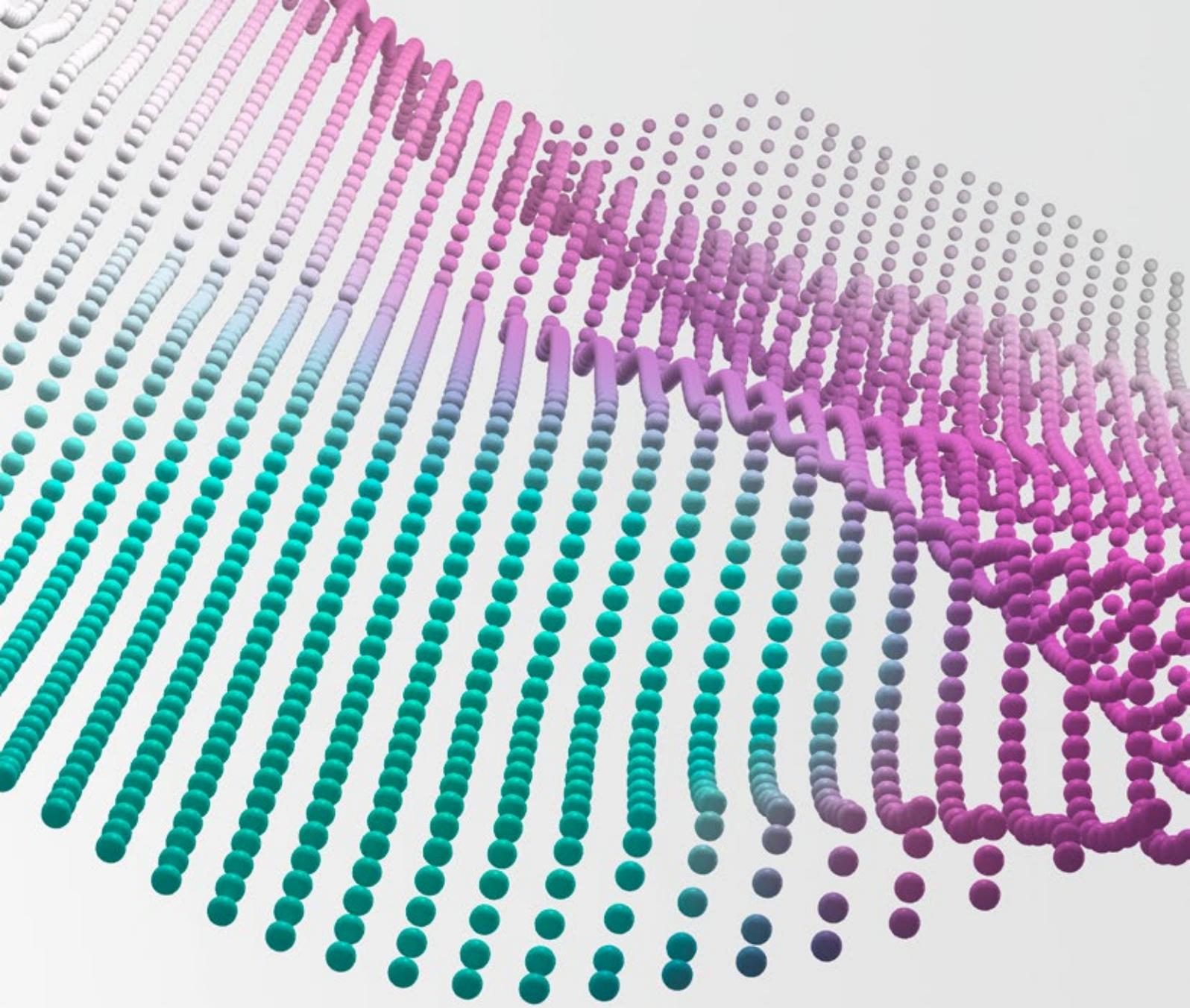
100



MENSAGENS
DO CHAIRMAN E DO CEO



IMPROVING LIFE



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

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



Os progressos alcançados ao longo das principais linhas estratégicas foram relevantes e os resultados obtidos nos negócios, embora díspares, foram bons.

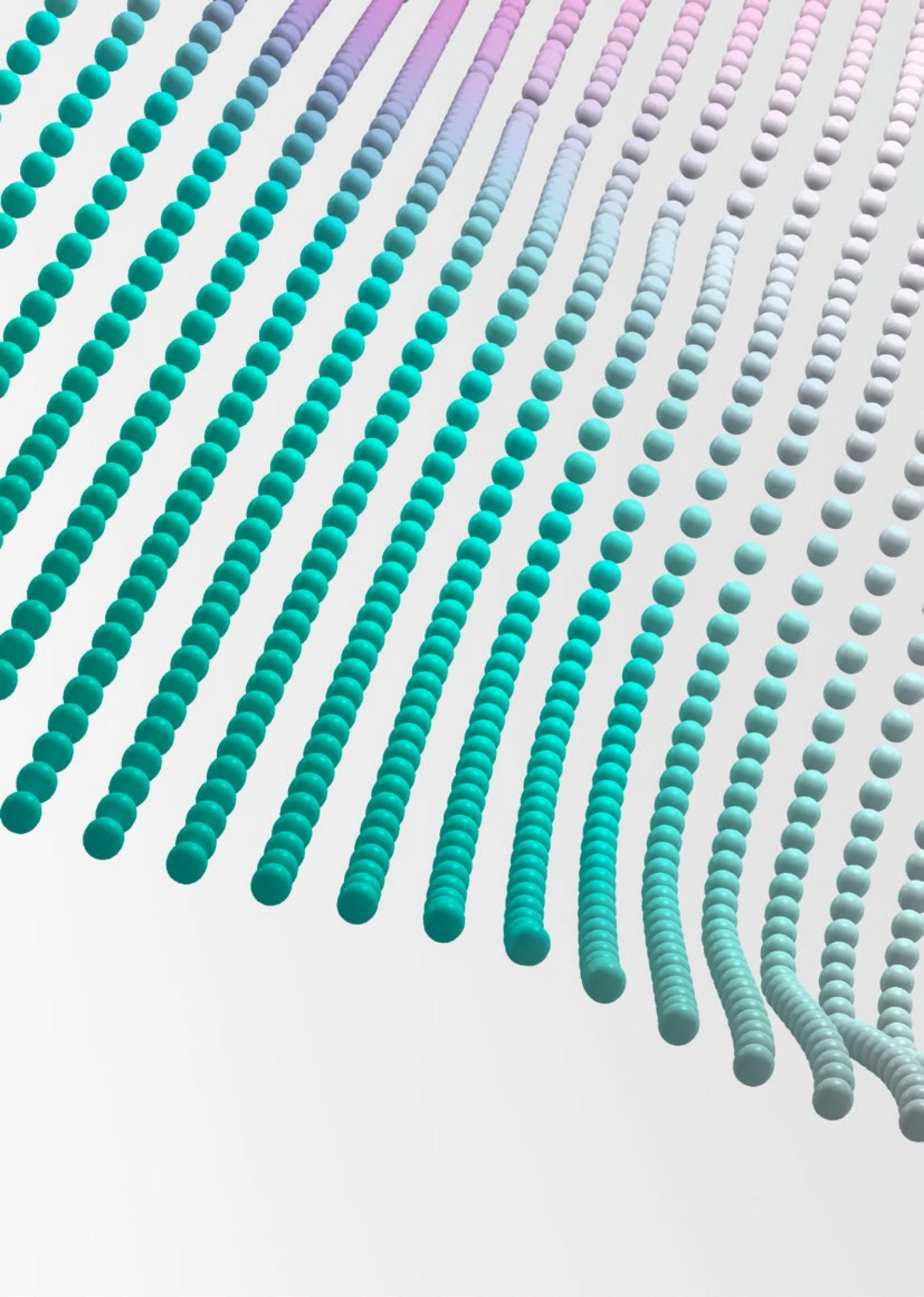




ESTRATÉGIA
EM AÇÃO



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 alavanquem 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 m² 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 sobrancelhas 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.



Conselho de Administração: Tsega Gebreyes, Dag Skattum, Paulo Azevedo, José Neves Adelino, Lorraine Trainer, Christine Cross, Ângelo Paupério e Andrew Campbell. Marcelo Faria de Lima é também membro do Conselho mas não consta da fotografia.



Gestores Executivos do Grupo Sonae: Luís Reis, Miguel Mota Freitas, Paulo Azevedo, Fernando Guedes de Oliveira, Cláudia Azevedo, Miguel Almeida, Ângelo Paupério e Luís Moutinho.



CRIAÇÃO DE VALOR ALAVANCADA EM TRÊS PILARES ESTRATÉGICOS



O nosso mercado base encontra-se limitado em termos de dimensão e potencial de crescimento, sobretudo considerando a maturidade e forte posição competitiva dos nossos negócios core. Neste contexto, a expansão internacional é crítica para permitir um crescimento mais robusto e um retorno superior dos investimentos.

Um crescimento internacional mais célere requer um estilo de investimento mais flexível. Tal permite-nos potenciar os nossos recursos financeiros e humanos, ampliando a possibilidade de aproveitar oportunidades diferentes e de maior dimensão, criando uma rede mais alargada e melhorando o nosso acesso a informação relevante.

As opções de crescimento futuro dependem do desenvolvimento de novas oportunidades de negócio que potenciem as nossas competências e recursos. Desenvolver um portefólio de opções reforça o nosso caminho de crescimento em mercados internacionais e aumenta a nossa capacidade de defender as posições competitivas em Portugal.



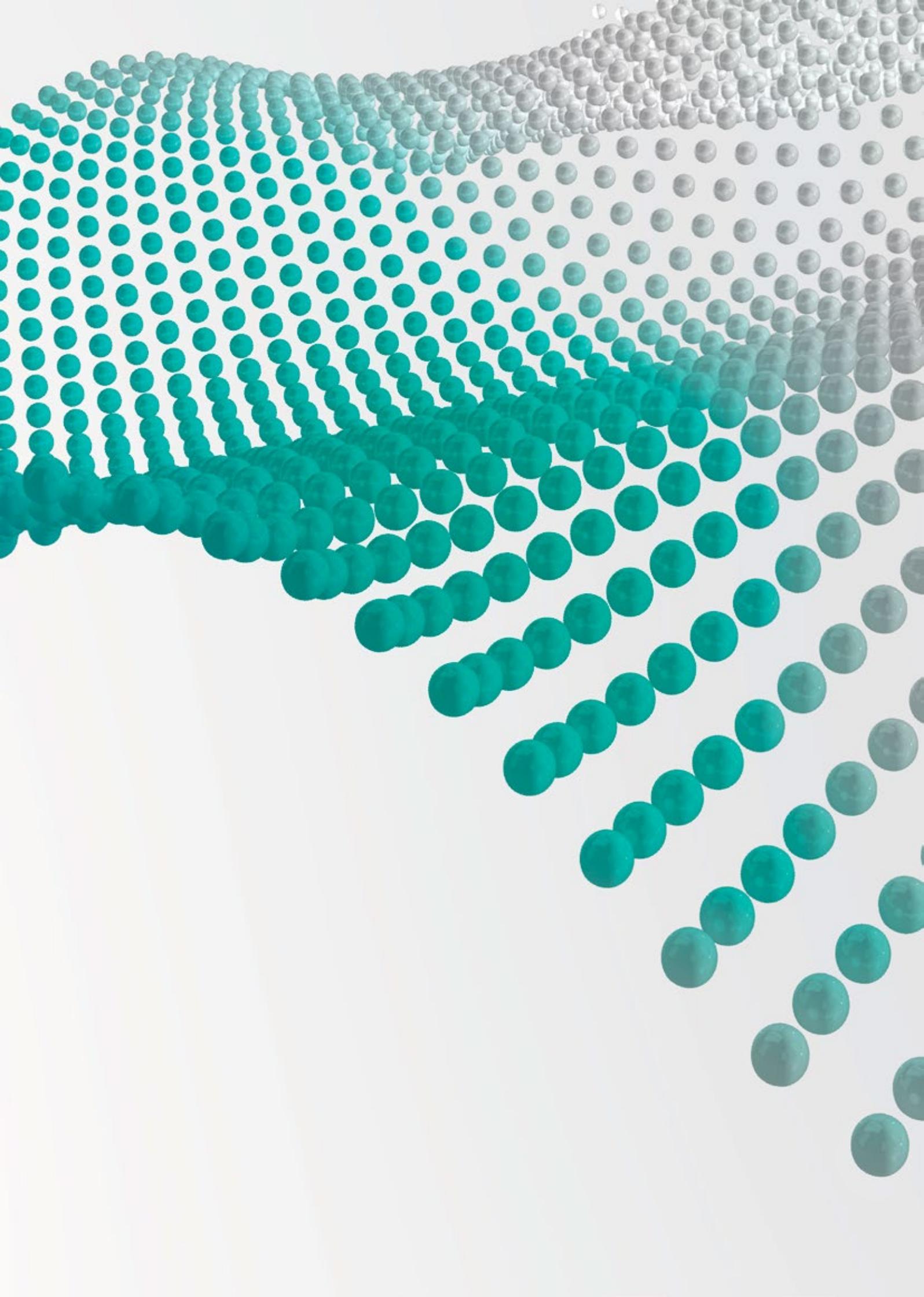
Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



.....● RESPONSABILIDADE
CORPORATIVA

SONAE

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.

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.

Ação 1 do Plano de Ação 2020 do BCSD Portugal



A Sonae foi líder da Ação 1 do Plano de Ação 2020 do BCSD 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.

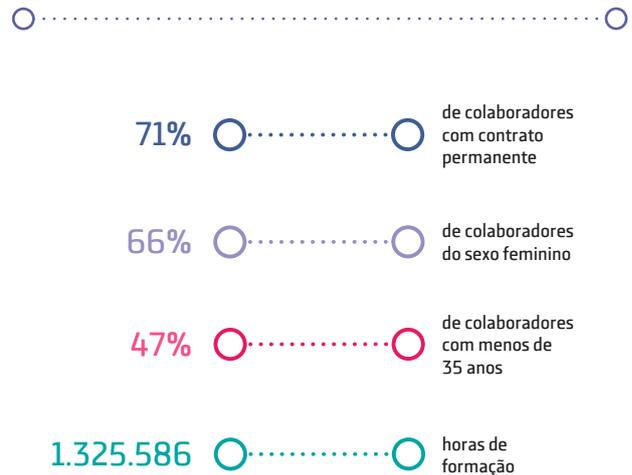
Valorizamos a nossa equipa

A 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.

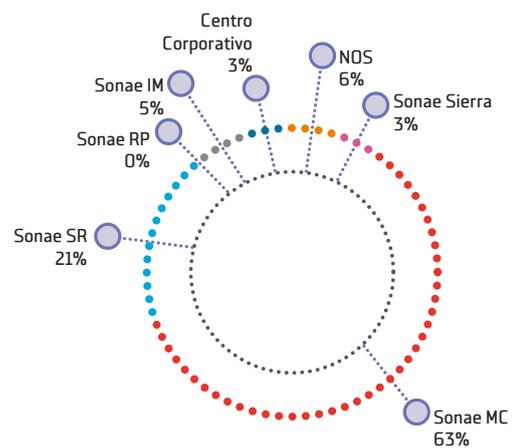
Valorizamos o nosso lema "O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso" porque acreditamos que a existência de uma equipa profissional, entusiasmada e satisfeita é a única forma de garantir que os melhores produtos e serviços estão disponíveis para os nossos clientes. Tal é de extrema importância se pretendemos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

A nossa equipa traduzida em números



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.

José Corte-Real (Diretor dos recursos Humanos | Sonae) afirma "A Sonae sempre teve no seu ADN uma forte orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, promovendo diversas experiências, oportunidades de carreira e formação a todos os níveis da organização. Os resultados deste estudo são o reconhecimento do trabalho desenvolvido no dia-a-dia por cada uma das nossas chefias, trabalho este que também faz da Sonae uma escola de líderes reconhecida a nível nacional e internacional."

Junior Achievement Portugal



A Sonae e a *Junior Achievement* Portugal têm uma relação duradoura através da qual apoiam iniciativas que tenham como objetivo desenvolver o espírito empreendedor nas gerações mais jovens, desenvolvendo a sua compreensão da sociedade e do mundo dos negócios. Nos últimos três anos, verificámos um aumento de 15% no número de voluntários da Sonae nestas iniciativas, para um total de 150 voluntários envolvidos em 1.379 horas de formação a 1.891 estudantes.

Também alargámos o nosso apoio à *Junior Achievement* Espanha com 12 voluntários da Sonae a participar em 7 programas, divididos por 3 pilares educativos: *Nuestra Comunidad*, *Nuestra Ciudad*, e *Ética en Acción*.

Estas iniciativas ajudam-nos a promover os nossos valores no seio da nossa equipa:

- "Participar neste programa fez-me sentir mais próxima daqueles que um dia vão ser a força de trabalho ativa deste país." Inês Pinheiro Torres
- "Recebemos bastante mais do que aquilo que damos." Catarina Cruz
- "Foi uma experiência verdadeiramente gratificante e enriquecedora." Pedro Tróia

Programa Contacto



O Programa Contacto é o principal meio de comunicação e interação entre a Sonae e os estudantes, finalistas de licenciatura e mestrado das melhores Universidades. Criado em 1986, este programa proporciona a um conjunto restrito de jovens recém-graduados a oportunidade de integrarem o Grupo Sonae.

Em 2015, o programa assumiu uma relevância internacional significativa ao contar com a candidatura de finalistas de diversas instituições internacionais de ensino superior (Portugal, Espanha, Brasil, Polónia, Itália, Ucrânia e Vietname). A heterogeneidade de perfis e *backgrounds* académicos dos mais de 1.000 jovens inscritos é outro aspeto a salientar nesta edição.

O Dia Contacto é um momento central deste programa. Este evento dá aos participantes a possibilidade de se apresentarem à nossa equipa de gestão, aprofundarem o contacto com os seus mentores e aumentarem o seu conhecimento sobre as diferentes empresas Sonae.

Somos conhecidos pela nosso desempenho na área de retalho. Um dos pilares do nosso sucesso é a qualidade da nossa equipa, que trabalha todos os dias para alcançar níveis de desempenho mais elevados. É crucial que cada colaborador tenha a oportunidade de desenvolver as suas competências profissionais e pessoais e acreditamos que existe dentro da nossa equipa uma riqueza de talento que deve ser desenvolvida. Esta é essência das nossas retail schools, promover a divulgação das melhores práticas a toda a organização, permitindo que os colaboradores partilhem os seus talentos e as suas experiências.

Sonae Retail School

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

Escola de Frescos Continente

Alinhada com o compromisso da Sonae Retail School de consolidar e diversificar o seu portefólio 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: inovação nos formatos, modelos e locais de formação; flexibilidade, ajustando a formação de acordo com as necessidades dos colaboradores e das respetivas equipas; abrangência nos horários; e adaptabilidade à realidade operacional.

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.

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.

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 MD, 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.

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

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 CO₂; (iv) transporte e logística; (v) gases refrigerantes; (vi) consumo de água; e (vii) resíduos.



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 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.

Clube de Produtores

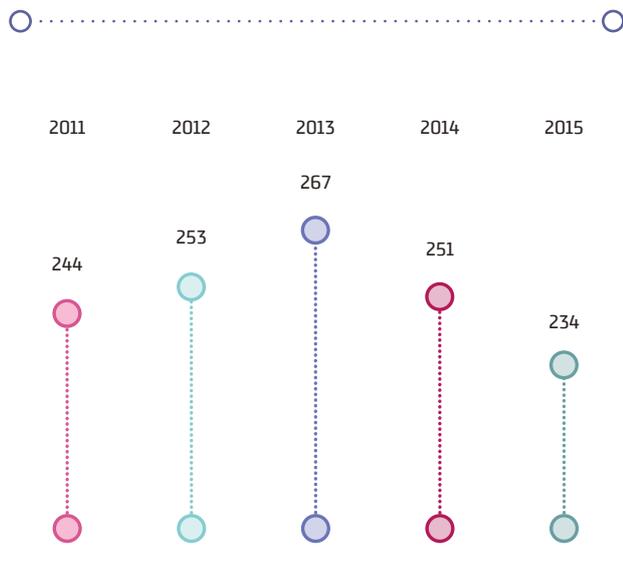


Fundado em 1998, o **Clube de Produtores do Continente** rapidamente ocupou um lugar de destaque na estratégia da Sonae MC, permitindo estreitar a relação entre produtores de alta qualidade e clientes. O **Clube de Produtores do Continente** permitiu à Sonae MC um envolvimento mais próximo com os seus 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.

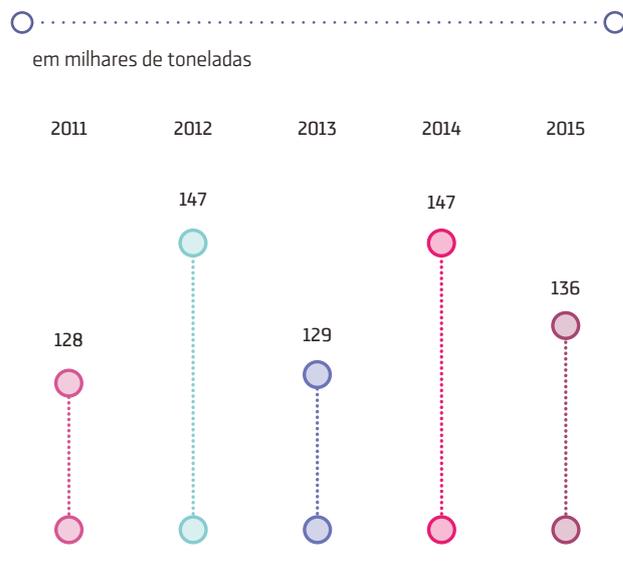
O sucesso do **Clube de Produtores do Continente** resulta do alinhamento dos valores da Sonae com todos os produtores do clube, ajudando no objetivo de promover um crescimento sustentável. O **Clube de Produtores do Continente** conta com 234 membros, representando €217 M em compras.

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.

N.º de membros



Compras realizadas



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 cientes 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 fase da implementação, levando por várias vezes a avanços significativos e revolucionários no nosso negócio.

Nuno Lopes Gama | Head of Innovation & Future Tech

Uma cultura de inovação



A investigação tem um papel determinante no crescimento sustentável, pelo que criámos uma estrutura sólida para promover, nutrir e gerir a inovação em toda a organização. A nossa Equipa de Gestão de Inovação encontra-se dedicada a uma missão e visão especificamente definidas para potenciar o crescimento sustentável da Sonae por via da Inovação. Paralelamente, dispomos de uma Comissão de Inovação responsável pela dinamização da inovação nas empresas de retalho da Sonae e pelo fomento da participação de todos os colaboradores nas atividades relacionadas, sendo composto por representantes de todas as áreas funcionais e coordenado pela Equipa de Gestão de Inovação.

À medida que a nossa presença internacional aumenta, os nossos valores também adotam uma dimensão internacional. A nossa cultura de inovação é igualmente concebida a um nível internacional e, como parte da nossa estratégia aberta de inovação, procuramos envolver, não só o público interno, mas também faculdades, laboratórios de investigação, unidades de transferência de tecnologia, fornecedores, clientes, outros retalhistas e *start-ups* 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. Nos últimos 6 anos, publicámos o livro *Sonae Innovation Retail*, com o objetivo disseminar as nossas melhores iniciativas, sendo o mesmo distribuído a mais de 670 pessoas dispersas por mais de 18 países, em 3 continentes.

Sempre à procura de melhores processos



O Continente foi homenageado como *Kaisen Ambassador*, pelo trabalho desenvolvido nas operações das lojas. José Fortunato (Presidente do grupo de consultoria *Improving Our Work*) destacou que “a melhoria contínua é um pilar estrutural da cultura Sonae e das suas práticas de trabalho, contribuindo para a transformação das suas operações e fortalecimento da cultura de eficiência e frugalidade.” O Continente tem uma história ímpar na dedicação à melhoria contínua e os resultados alcançados são referência a nível mundial, motivos que justificaram a atribuição desta homenagem. A área de retalho alimentar da Sonae recebe regularmente visitas de retalhistas e empresas internacionais do setor, partilhando as suas práticas de excelência.

A Worten foi a vencedora na categoria *Excellence in Quality*, pelo seu projeto de gestão da equipa de vendedores. O objetivo deste projeto é prestar uma maior atenção aos clientes, proporcionando os esclarecimentos necessários e um atendimento adequado. O Instituto Kaizen e a Associação Portuguesa para a Qualidade destacaram, como pontos fortes do projeto implementado em todas as lojas da Worten, o seu caráter diferenciador, a melhoria do serviço ao cliente e a consequente potencialização das vendas.



Inovação através da partilha

A nossa equipa é constituída por elementos de diferentes áreas, culturas e segmentos de negócio. Acreditamos que a partilha de conhecimento e experiências é importante para criar ligações entre toda a organização e para a promoção de uma cultura de inovação. De modo a promover uma partilha de conhecimento mais eficiente e estimulante, implementámos várias iniciativas como a *BizShare Day*, a *ShineOn* e a *Creative Problem-Solving*.

BizShare Day

Tem como objetivo a partilha de conhecimentos e experiências em toda a organização. Em 2015, conduzimos duas sessões com 155 participantes.

ShineOn

Mais de 100 colaboradores participaram com mais de 190 ideias. As sessões ShineOn resultaram em 1.110 ideias ao longo de 3 anos e 4 projetos de 2015 estão em processo de implementação.

Creative Problem-Solving

Centra-se na partilha experiências para a resolução de problemas organizacionais reais. As edições de 2015 reuniram 235 participantes.

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

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.”

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."



Sendo um dos maiores empregadores do país e com um conhecimento profundo das necessidades nos diferentes segmentos de negócio e áreas geográficas, a Sonae está numa posição privilegiada para compreender e estreitar o hiato entre a preparação académica e as necessidades do mercado. Adicionalmente, acreditamos que é essencial antecipar as necessidades futuras do mercado e preparar as gerações jovens na satisfação dessas necessidades. Com este objetivo em mente, temos vindo a promover diferentes iniciativas para diminuir esse gap. Não se trata apenas de uma oportunidade de ajudar, mas também uma oportunidade de encontrar e recrutar talento. Temos diferentes programas e iniciativas em curso, tal como o programa Contacto e a parceria com a Junior Achievement (Portugal e Espanha), mas queremos dar mais um passo em frente e estar envolvidos com as instituições de ensino superior, tendo já assinado um acordo com o Ministério da Educação e Ciência para a cooperação no desenvolvimento de cursos vocacionais.

Ajudar gerações futuras a ultrapassar o gap entre o ensino superior e o mercado de trabalho

A Sonae e o Ministério da Educação e da Ciência assinaram um protocolo de cooperação para o desenvolvimento de cursos vocacionais no ensino secundário, sendo um exemplo notório de cooperação entre empresas e instituições educativas.

Esta parceria faz parte política dos recursos humanos e de cooperação com instituições de ensino da Sonae e visa fortalecer a juventude através do desenvolvimento em ambiente empresarial, permitindo uma melhor preparação para o mercado de trabalho. A parceria estabelecida permite à Sonae utilizar os seus conhecimentos e competências ao serviço da Comunidade e esta iniciativa irá certamente permitir desenvolver técnicos especializados que poderão vir a integrar a equipa da Sonae, contribuindo assim para desenvolvimento das operações.

O primeiro curso, para técnicos de logística, já está a decorrer em parceria com a Escola de Comércio de Lisboa, com o envolvimento de 23 alunos. De acordo com o protocolo assinado com o Ministério da Educação e Ciência, a Sonae é uma referência no mercado português, com uma presença ativa e extensa experiência empresarial, reunindo excelentes condições para ser uma ligação ativa para as escolas.

A crise socioeconómica ainda bem está presente e os impactos sociais são visíveis e reforçam a necessidade de ajuda. Em 2015, fomos altamente seletivos nas nossas iniciativas pois quisemos garantir maior eficiência no alcance dos mais necessitados. Estamos particularmente preocupados no que diz respeito às crianças, uma vez que estas são o nosso legado para o futuro. Queremos ajudar a garantir que as crianças têm acesso a um ambiente e a instalações que facilitem o seu desenvolvimento. Acreditamos vivamente ser nossa obrigação garantir um crescimento sustentável e um futuro melhor ao maior número de crianças possíveis. O futuro das nossas crianças está nas nossas mãos. Adicionalmente, 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



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 Empresas 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



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

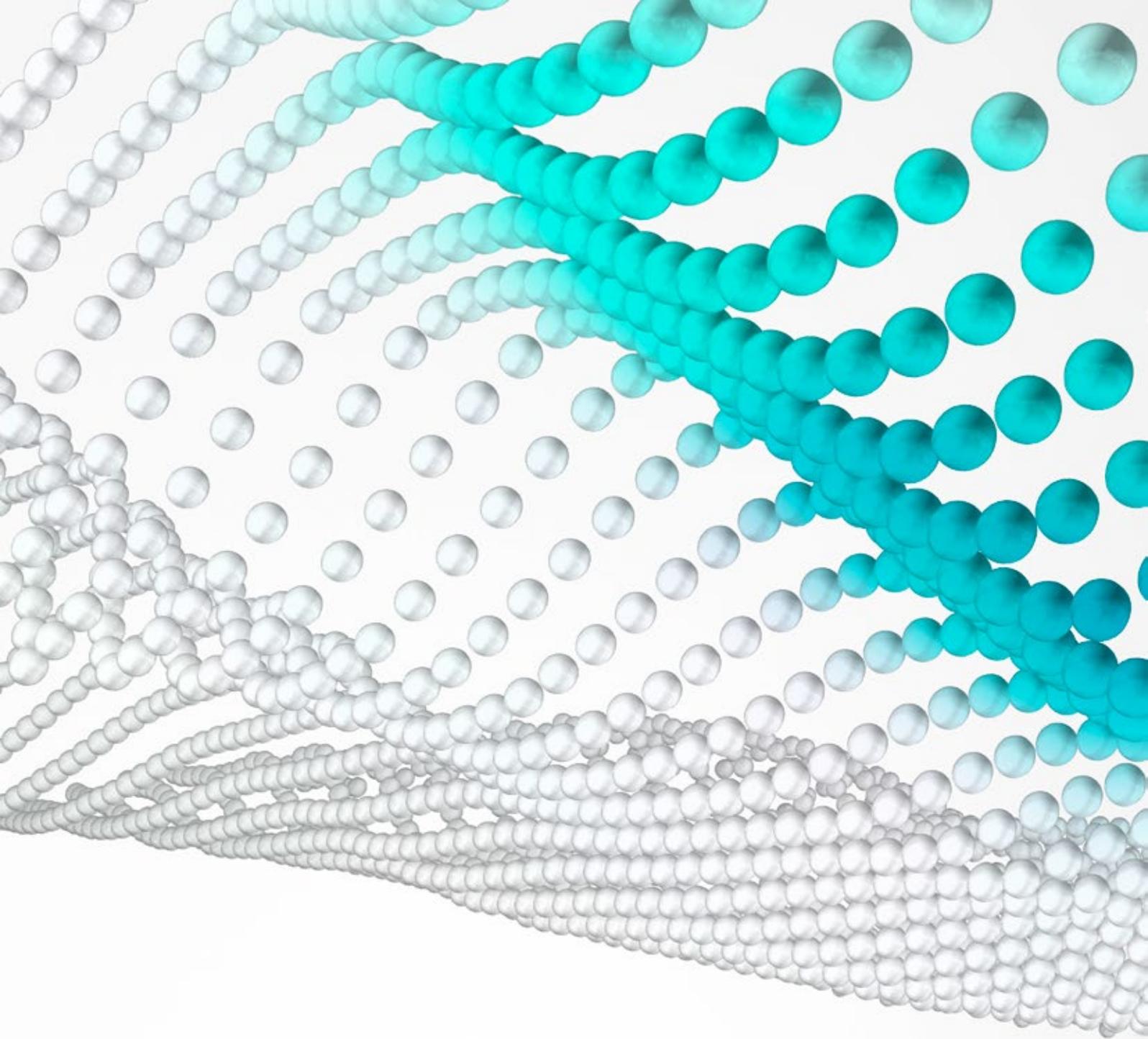
Na Sonae, estamos cientes da nossa influência na sociedade. Por esta razão, assumimos seriamente as nossas responsabilidades, particularmente, face aos nossos *stakeholders*. Respeitamos os mais exigentes padrões do Governo das Sociedades e as nossas ações, políticas e decisões são tomadas e monitorizadas 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. Responsabilizamo-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.



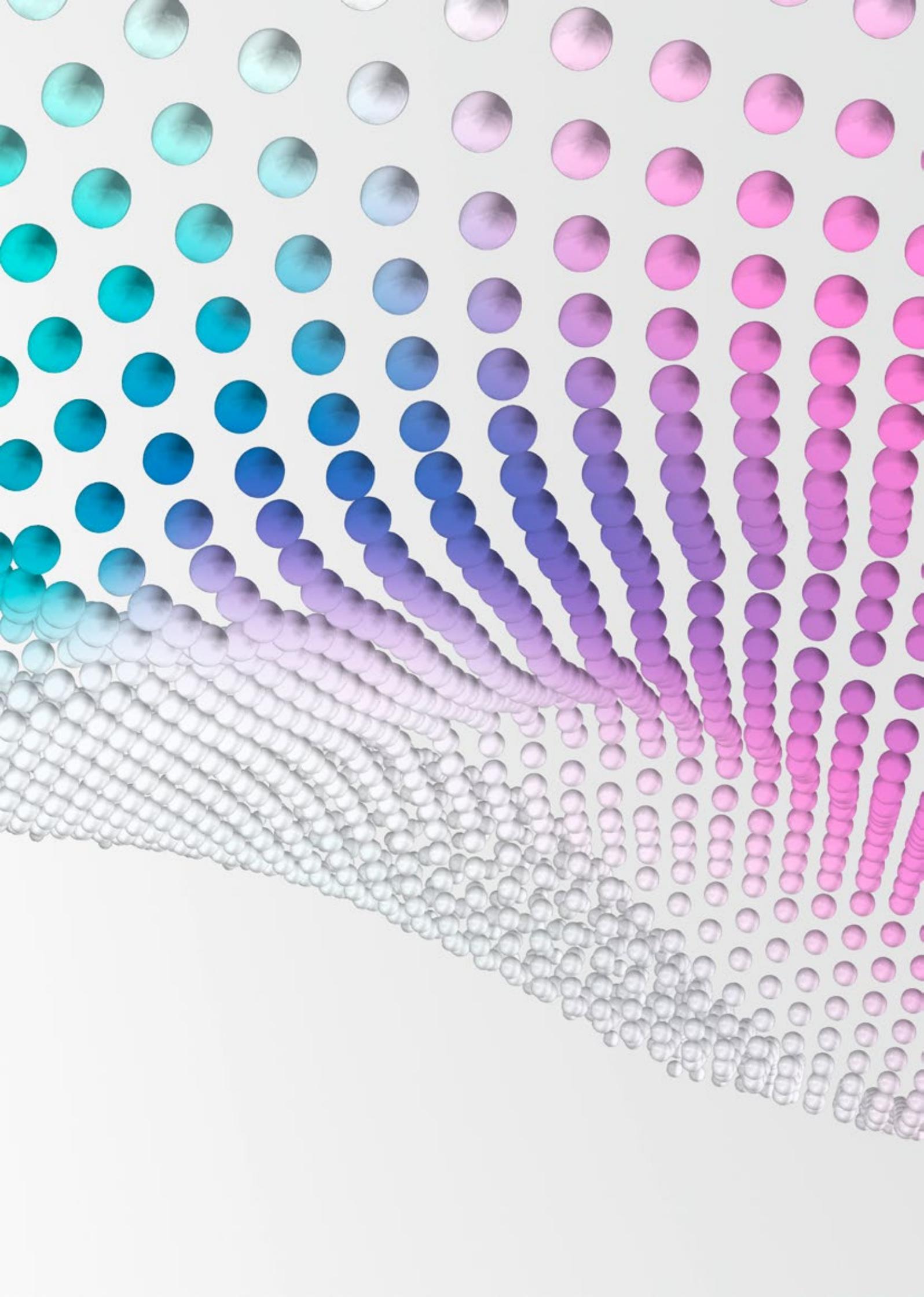
Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



ANÁLISE
FINANCEIRA

SONAE

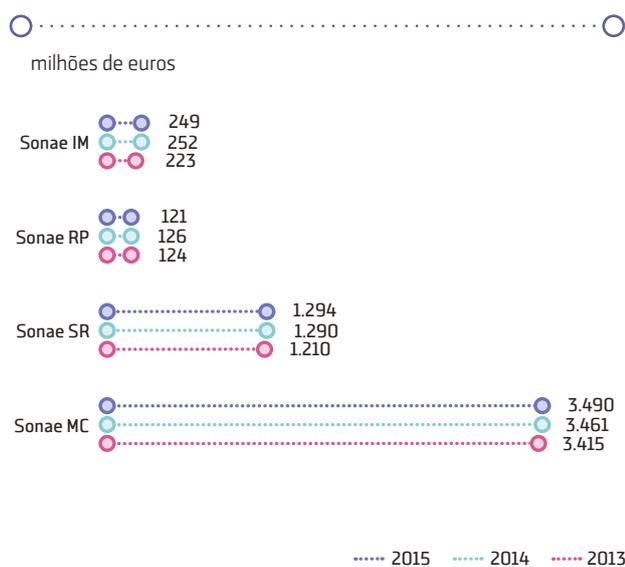
IMPROVING LIFE



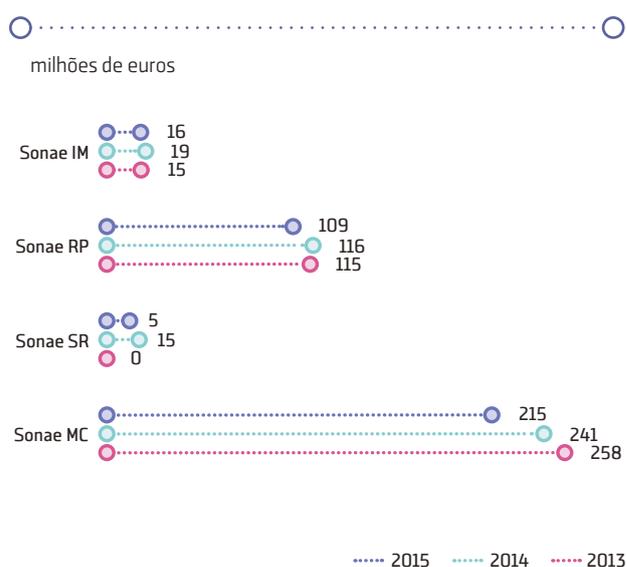
VISÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO

Principais indicadores de desempenho financeiro

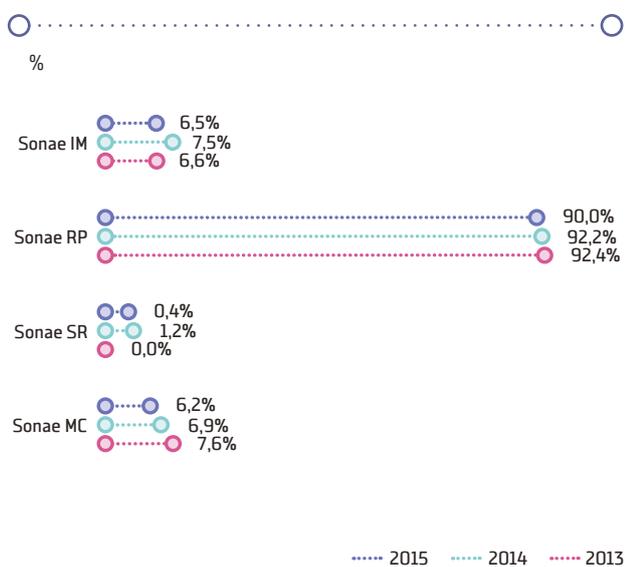
Volume de Negócios



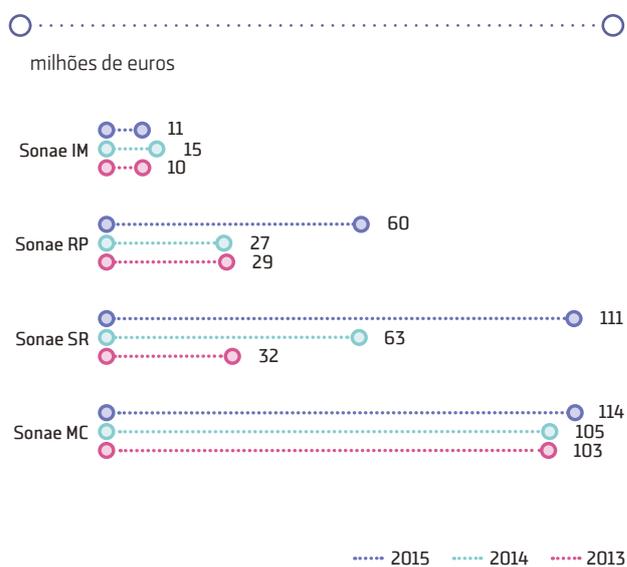
Underlying EBITDA



Margem Underlying EBITDA

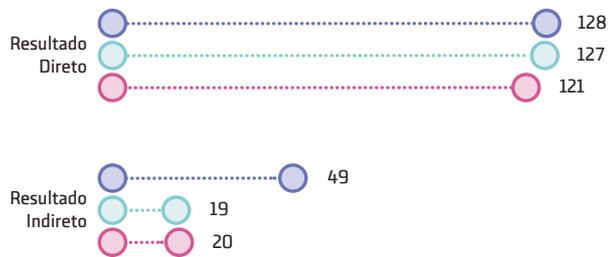


CAPEX



Resultado Líquido

milhões de euros



..... 2015 2014 2013

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

Dívida Líquida

milhões de euros

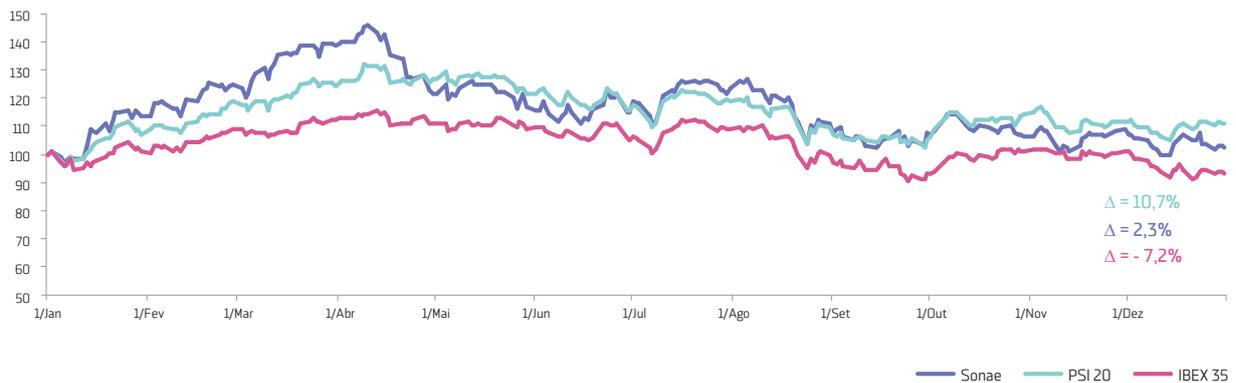


..... 2015 2014 2013

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

Desempenho das cotações em 2015

base 100



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.

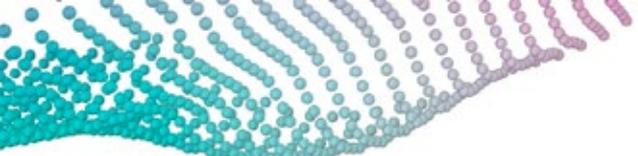
A situação nos mercados emergentes foi diversificada e, em muitos casos, desafiante. O crescimento em muitos desses países foi penalizado por preços baixos da energia e outras *commodities* e pela desaceleração e reequilíbrio gradual da economia chinesa, passando do investimento e produção para o consumo 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, começaram 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.
Volume de negócios	4.974	5.014	0,8%
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 ⁽¹⁾	-155	-140	9,2%
Underlying EBITDA	380	331	-13,0%
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 ⁽¹⁾	-12	-15	-28,8%
Margem Underlying EBITDA	7,6%	6,6%	-1,0 p.p.
Res. método equiv. patrim. ⁽²⁾	42	48	13,6%
S. Sierra (resultado direto)	26	31	15,9%
NOS	16	18	13,7%
Itens não-recorrentes	-5	14	-
EBITDA	417	393	-5,8%
Margem EBITDA	8,4%	7,8%	-0,6 p.p.
D&A ⁽³⁾	-189	-187	1,0%
EBIT	228	206	-9,9%
Resultado financeiro liq.	-77	-57	26,1%
EBT	151	149	-1,6%
Impostos	-25	-21	15,2%
Resultado direto ⁽⁴⁾	127	128	1,1%
Resultado indireto	19	49	158,9%
Resultado líquido total	146	177	21,5%
Interesses sem controlo	-2	-1	12,3%
Res. líq. atribuível a acionistas	144	175	21,9%

⁽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.

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:

- (i) **underlying EBITDA** de €331 M;
- (ii) 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;
- (iii) 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.

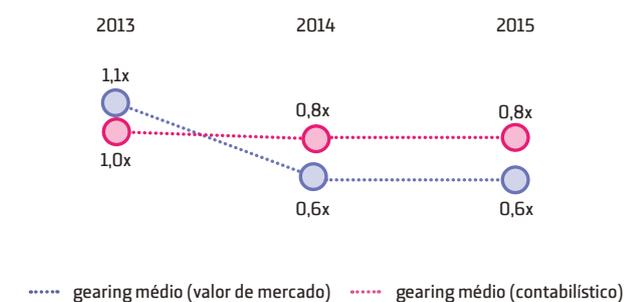
O **capital próprio** da Sonae totalizou €1.795 M em 2015, €37 M abaixo de 2014.

Capitais empregues líquidos Sonae

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

⁽¹⁾ Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

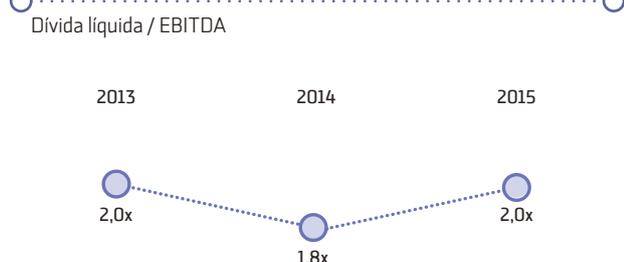
Gearing



Endividamento líquido

Milhões de euros	2014	2015	var.
Dívida financeira líquida	1.248	1.290	3,4%
MC, SR e RP	683	646	-5,3%
IM	23	15	-35,7%
Holding e outros	542	629	16,0%
Dívida líquida Sonae	1.251	1.293	3,4%

Estrutura de Capital - MC, SR e RP



A **dívida líquida** da Sonae foi de €1.293 M em 2015, aumentando €42 M face a 2014. A liquidez da Sonae foi impactada, em 2015, pelo pagamento de dividendos ocorrido nos meses de maio e dezembro, no montante global de €141 M, assim como pelas aquisições da Ulabox, Makenotes e Losan, que totalizaram €47 M.

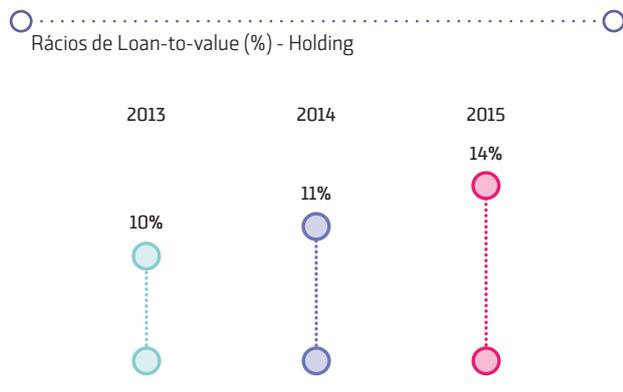
O *gearing* médio em valores de mercado situou-se em 0,6x e o *gearing* médio contabilístico em 0,8x. Os níveis de *gearing* da Sonae permaneceram relativamente estáveis em comparação com 2014 apresentando, no entanto, nítidas melhorias quando comparados com períodos anteriores.

A Sonae mantém uma estrutura de capital robusta, sustentada por um nível reduzido de endividamento, não estando previstas necessidades de refinanciamento até ao final de 2017, assim como por um perfil de maturidade da dívida progressivamente crescente.

A **dívida financeira líquida** da MC, SR e RP foi de €646 M em 2015, menos €37 M face ao ano anterior, tendo beneficiado do cash in resultante das transações de sale and leaseback efetuadas pela RP no 1S15. O rácio da dívida líquida face ao EBITDA totalizou 2,0x, diminuindo 0,2x face a 2014, em virtude do menor EBITDA do negócio de retalho.

A **dívida líquida** da **holding** foi de €629 M, aumentando 16,0% em termos homólogos. O rácio de *loan-to-value* da holding aumentou para 14%, impactado pela maior dívida líquida da holding, fruto da antecipação do pagamento de dividendos relativos ao ano de 2015.

Estrutura de Capital



O **Capex** da **MC** situou-se em €114 M, aumentando 8,6% quando comparado com 2014.

O **Capex** da **SR** atingiu €111 M em 2015. É de notar que o aumento registado em 2015 reflete a aquisição da Losan, concluída durante o 4T15.

O **Capex** da **RP** totalizou €60 M em 2015, um valor que compara com €27 M em 2014.

O **Capex** de **IM** atingiu os €11 M em 2015, diminuindo €4 M quando comparado com 2014

Capex Sonae

Milhões de euros	2014	2015	% Vol. neg.
Capex	356	300	6,0%
Sonae MC	105	114	3,3%
Sonae SR	63	111	8,6%
Sonae RP	27	60	49,8%
Sonae IM	15	11	4,5%

Segmentos de negócio

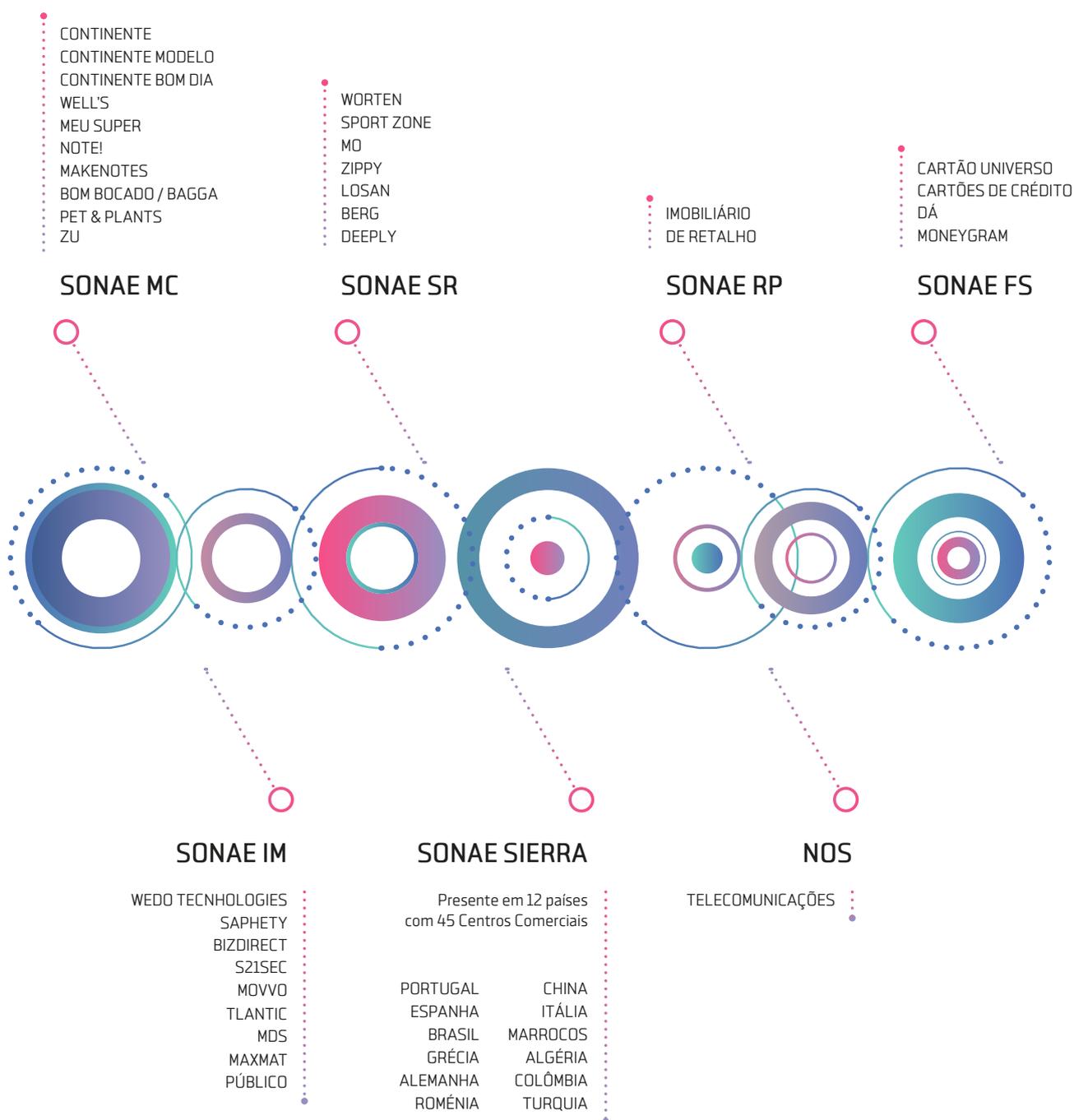
A Sonae tornou-se num *player* a nível global, com presença em 72 países, incluindo operações, prestação de serviços, escritórios, franquias e parcerias. Ajustamos a nossa estratégia continuamente para que se adapte a novos negócios, novos mercados e novos parceiros, garantindo sempre que os valores 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.



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 conseqüente 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.

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 m²) 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 m² 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 m² e com um número de SKUs bem acima dos concorrentes. Estes supermercados são baseados em formatos de localização e conveniência, com uma oferta de bazar ligeiro representando menos de 10% das vendas (sem oferta no setor têxtil).

Continente Bom Dia – 52 pequenas lojas de alimentos de conveniência, com uma área média de vendas de 900 m². 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 m², 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 lojas 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 franquizados 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.

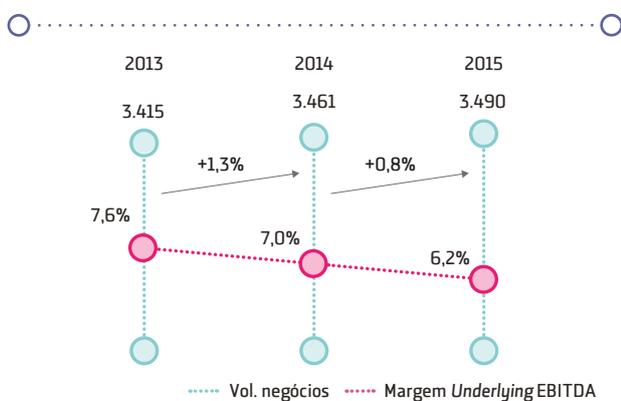
As lojas Meu Super estão presentes em 18 distritos de Portugal e na ilha da Madeira, criando aproximadamente 600 postos de trabalho. As lojas Meu Super são lojas de proximidade, localizadas em zonas residenciais, de modo que os nossos parceiros possam beneficiar do valor extra do conceito, incluindo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



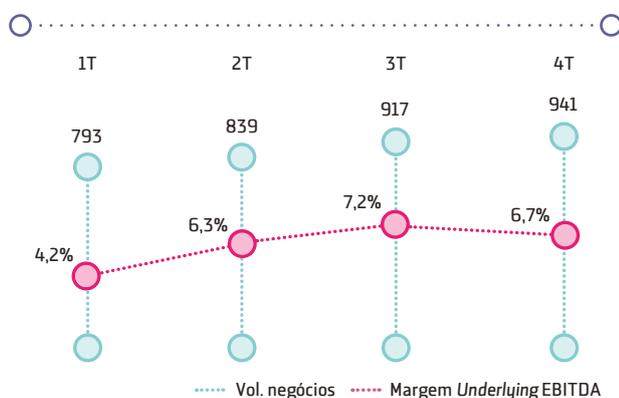
O Volume de negócios da MC foi de €3.490 M em 2015, representando um aumento de 0,8% quando comparado com 2014. O crescimento do volume de negócios foi alcançado através da abertura de 11 lojas Continente Bom Dia, 2 lojas Continente Modelo e 65 lojas Meu Super, o modelo de franquia de retalho alimentar. 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.

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%



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 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 m², 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.



O novo conceito de loja da Zippy

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.

Novo Site MO

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.

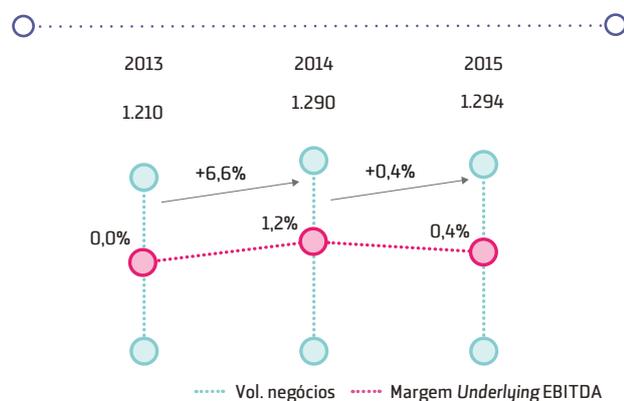


A expansão internacional da Sonae SR tem sido particularmente evidente nos novos modelos de *franchising*: a Sonae SR reforçou a presença internacional da MO com a abertura das duas primeiras lojas na Arábia Saudita. Esta expansão significa que a marca pode ser agora encontrada em quatro países fora de Portugal e significa também a sua entrada no Médio Oriente, onde a Sonae SR já estava presente através da sua marca Zippy. A MO entrou na Arábia Saudita através de um acordo de *franchising* com o Grupo Fawaz Alhokair, que espera vir a abrir 20 lojas MO na região, nos próximos cinco anos. Miguel Mota Freitas (CEO | Sonae SR) afirmou: "A entrada da MO na Arábia Saudita é outro passo importante na nossa jornada uma vez que marca o início de expansão a uma região onde a Zippy mantém já uma posição de referência e onde nós acreditamos que a MO tem potencial para florescer, beneficiando da qualidade dos seus produtos a preços atrativos, bem como a capacidade de adaptação ao mercado local".

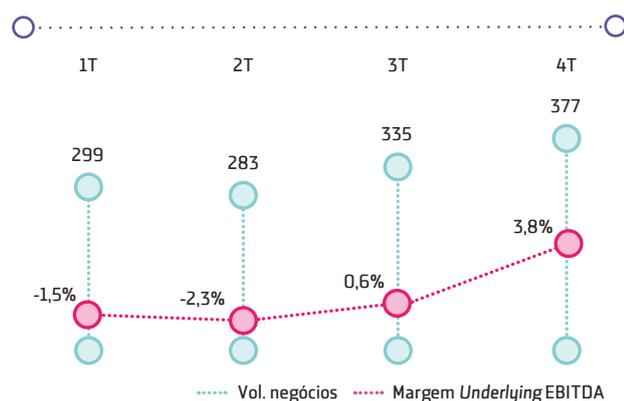
A Sport Zone chegou a França. Outro excelente exemplo da dimensão multinacional da Sonae SR e do seu desejo de expansão internacional.

A Sonae SR também reforçou a sua posição internacional através do estabelecimento de novas lojas da Zippy em vários países como a Geórgia, Equador, América Central, Filipinas, Moçambique e Tunísia. Esta abertura reforça a estratégia de crescimento da Sonae SR, promovendo as suas marcas, ao explorar vantagens competitivas e caminhos de crescimento alternativos através de canais como parcerias, *franchising* ou exportações.

Volume de negócios e Underlying EBITDA - Desempenho anual



Volume de negócios e Underlying EBITDA - Desempenho Trimestral



Desempenho por área geográfica

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

O volume de negócios da SR atingiu €1.294 M em 2015, aumentando 0,4% quando comparado com 2014, motivado pelo impacto positivo da unidade Internacional, que mais do que compensou a evolução da unidade em Portugal.

A unidade Internacional beneficiou do desempenho da Worten e da Sport Zone em Espanha. Relativamente à unidade SR em Portugal, o volume de negócios diminuiu 1,5% em 2015 devido, principalmente, à divisão de *Sports and Fashion*, impactada sobretudo pela fraca coleção de Primavera/Verão na MO e na Zippy, assim como pelas condições meteorológicas desfavoráveis na estação de Inverno, que afetaram o setor como um todo.

É de assinalar que as vendas por metro quadrado da SR continuaram a melhorar, alcançando em 2015 um crescimento médio de 4,1%, particularmente motivado pela contribuição da unidade em Espanha. Os novos conceitos e formatos de loja estão a contribuir significativamente para esta evolução, sustentando uma tendência de evolução positiva nas vendas, apesar da redução de metros quadrados.

O EBITDA da SR situou-se nos €5 M, correspondendo a uma margem EBITDA de 0,4%. Tal beneficiou da melhoria de resultados em Espanha, tanto na Worten, como na Sport Zone, que terminou 2015 com EBITDA neutral (antes de *central fees*), não obstante o impacto do desempenho negativo da Zippy e consequente reestruturação deste formato em Espanha. Em Portugal, o EBITDA diminuiu para €37 M, motivado pela evolução do volume de negócios e, ainda, pelo efeito cambial desfavorável relacionado com a aquisição de matérias-primas e produtos acabados em dólares.

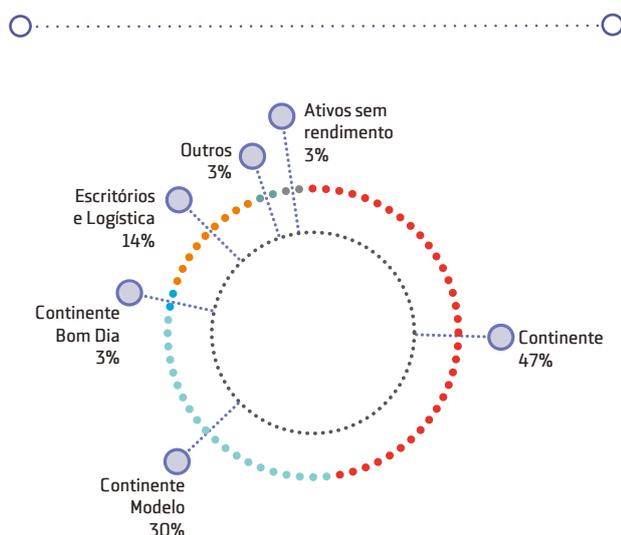
Como principais concretizações de 2015, destacamos o seguinte:

- 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.

Portefólio da RP como % do Valor Contabilístico Bruto



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%
<i>Underlying</i> EBITDA	116	109	-6,3%	31	26	-15,8%
Margem de <i>underlying</i> EBITDA	92,2%	90,0%	-2,2 p.p.	97,3%	89,6%	-7,7 p.p.

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%.

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



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



Saphety oferece soluções *paper free*, simples e autónomas para a comunicação de dados entre organizações. As soluções apresentadas são seguras, fiáveis, 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.

Bizdirect



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.

Maxmat



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.

MDS



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.

Público



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*.

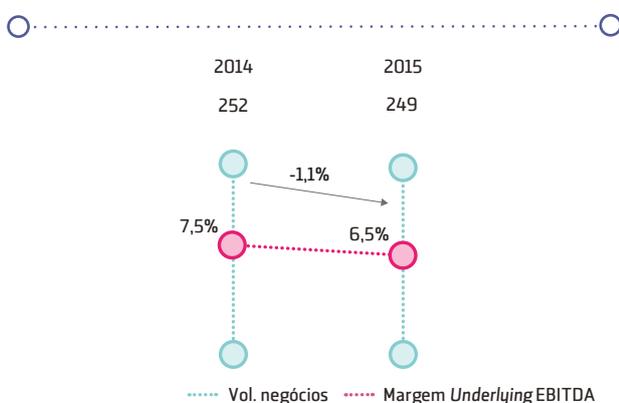
Portefólio de IM

Technology	
WeDo Technologies	Bizdirect
Saphety	S21Sec
Movvo	
Parcerias	
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%
Margem 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.
Visitantes (milhões)	440	433	-1,6%
Europa & Novos Mercados	329	326	-0,8%
Brasil	111	107	-3,7%
Taxa de ocupação (%)	95,5%	95,2%	-0,3 p.p.
Europa	95,7%	96,1%	0,5 p.p.
Brasil	95,1%	92,6%	-2,5 p.p.
Evol. Vendas de lojistas (no universo comparável)			
Europa	3,3%	3,1%	-
Brasil (moeda local)	8,4%	2,8%	-
Vendas de lojistas (milhões euros)	4.617	4.501	-2,5%
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%
Nº de centros comerciais detidos/co-detidos (EoP)	46	45	-1
Europa	36	35	-1
Brasil	10	10	0
ABL centros geridos ('000 m2)	2.307	2.273	-1,5%
Europa e Novos Mercados	1.788	1.742	-2,6%
Brasil	519	531	2,3%

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.

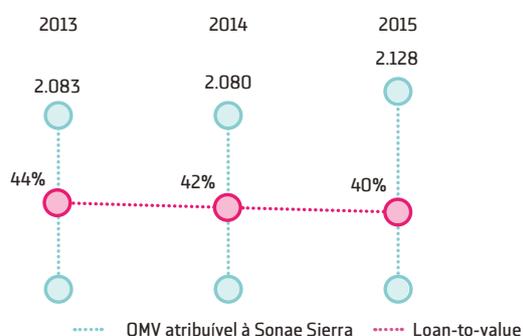
O **volume de negócios** da Sierra alcançou €226 M, registando uma evolução neutral face a 2014, apesar do efeito cambial desfavorável entre o euro e o real e o efeito das vendas de ativos. O **EBIT** fixou-se nos €105 M, menos 1,0% face ao ano anterior, correspondendo a uma **marginem EBIT** de 46,6%.

Indicadores financeiros

Milhões de euros	2014	2015	var.	4T14	4T15	var.
Volume de negócios	226	226	0,0%	62	64	2,7%
EBIT	106	105	-1,0%	30	29	-2,9%
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%
Resultado líquido	96	142	47,1%	37	47	28,3%
... atribuível à Sonae	48	71	47,1%	18	23	28,3%

Valorização dos ativos (OMV) ⁽¹⁾ e alavancagem

mil milhões de euros



⁽¹⁾ Inclui propriedades de investimento a valor de mercado e propriedades em desenvolvimento a custo.

O **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 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%

A NOS divulgou os resultados de 2015 em 29 de fevereiro de 2016, que se encontram disponíveis em 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.

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%

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%.

Desempenho Bolsista NOS





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.

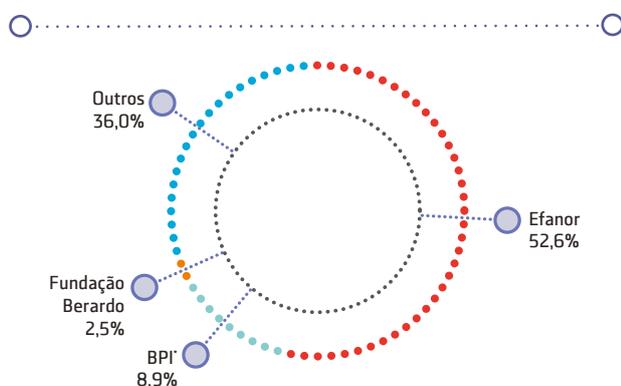
A **Sonae MC** continuará a defender a posição de liderança no mercado português reforçando os fatores distintivos dos seus formatos, especialmente em termos de preço e gama. A Sonae MC acredita que existem condições para manter a tendência positiva do crescimento das vendas e preservar níveis confortáveis 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 suster 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		PTSONOAM0001	
Código BLOOMERG		SON PL	
Código REUTERS		SONPIN	
Capital Social	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Cotações			
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 comparticipação 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, 137859 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 ílquido 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.

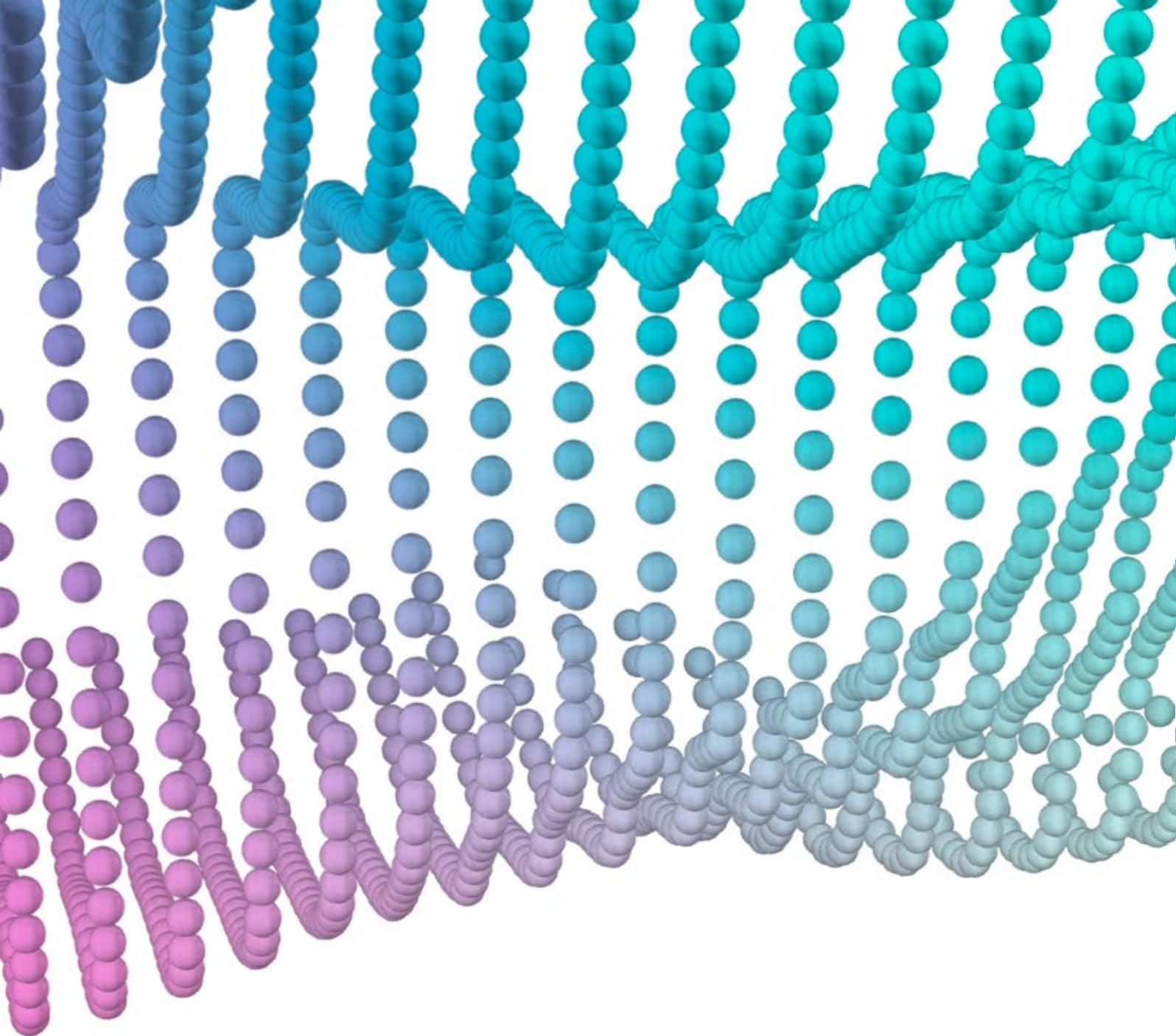
Resultados individuais da Sonae, SGPS, SA

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

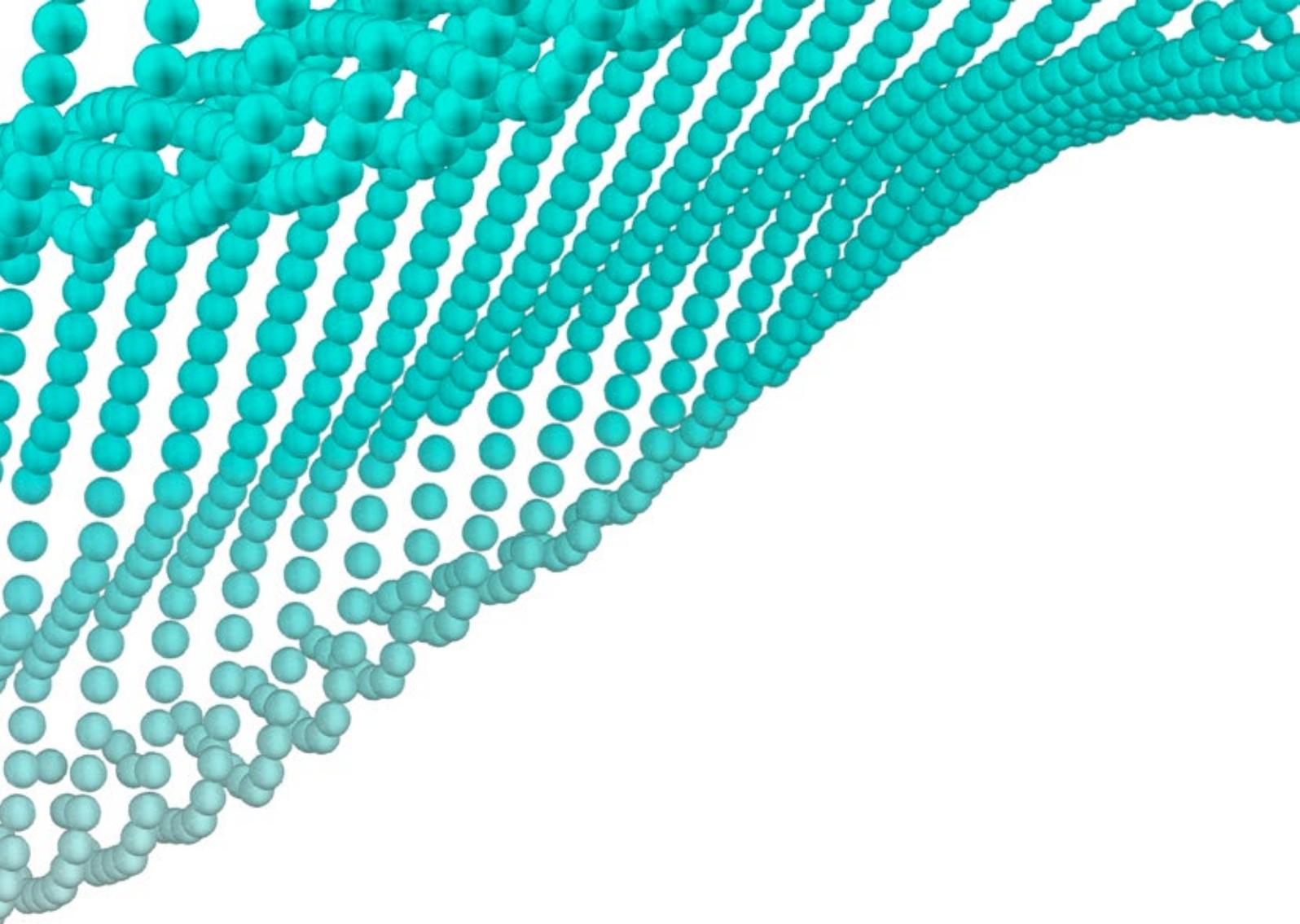
Nos termos legais e estatutários aplicáveis, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que os resultados do exercício, negativos no montante de 279.672.409,71 euros, sejam transferidos para resultados transitados. Considerando a existência de reservas livres suficientes para a cobertura dos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

SONAE

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

A

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).

Área Bruta Locável (ABL)

Equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial.

C

CAPEX

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

Capital investido líquido

Dívida líquida + Capital próprio.

D

Dívida financeira líquida

Dívida total líquida, excluindo suprimentos.

Dívida líquida

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

E

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

F

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

G

Gearing (contabilístico)	Média dos últimos quatro trimestres considerando, para cada trimestre, o endividamento líquido total (EoP) / capital próprio (EoP).
Gearing (valor de mercado)	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.



Investimento técnico líquido

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



Liquidez

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

Last twelve months (LTM)

Últimos doze meses.



Margem EBITDA

EBITDA / volume de negócios.



Outros resultados

Dividendos.

Outros empréstimos

Inclui obrigações, locação financeira e derivados.



Propriedades de investimento

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



Resultado direto Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos.

Retorno do capital investido EBIT (últimos 12 meses) / capital investido líquido.

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

RGU Unidade geradora de receita.

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

Resultado Indireto



Underlying EBITDA EBITDA recorrente dos negócios que consolidam pelo método de consolidação integral.



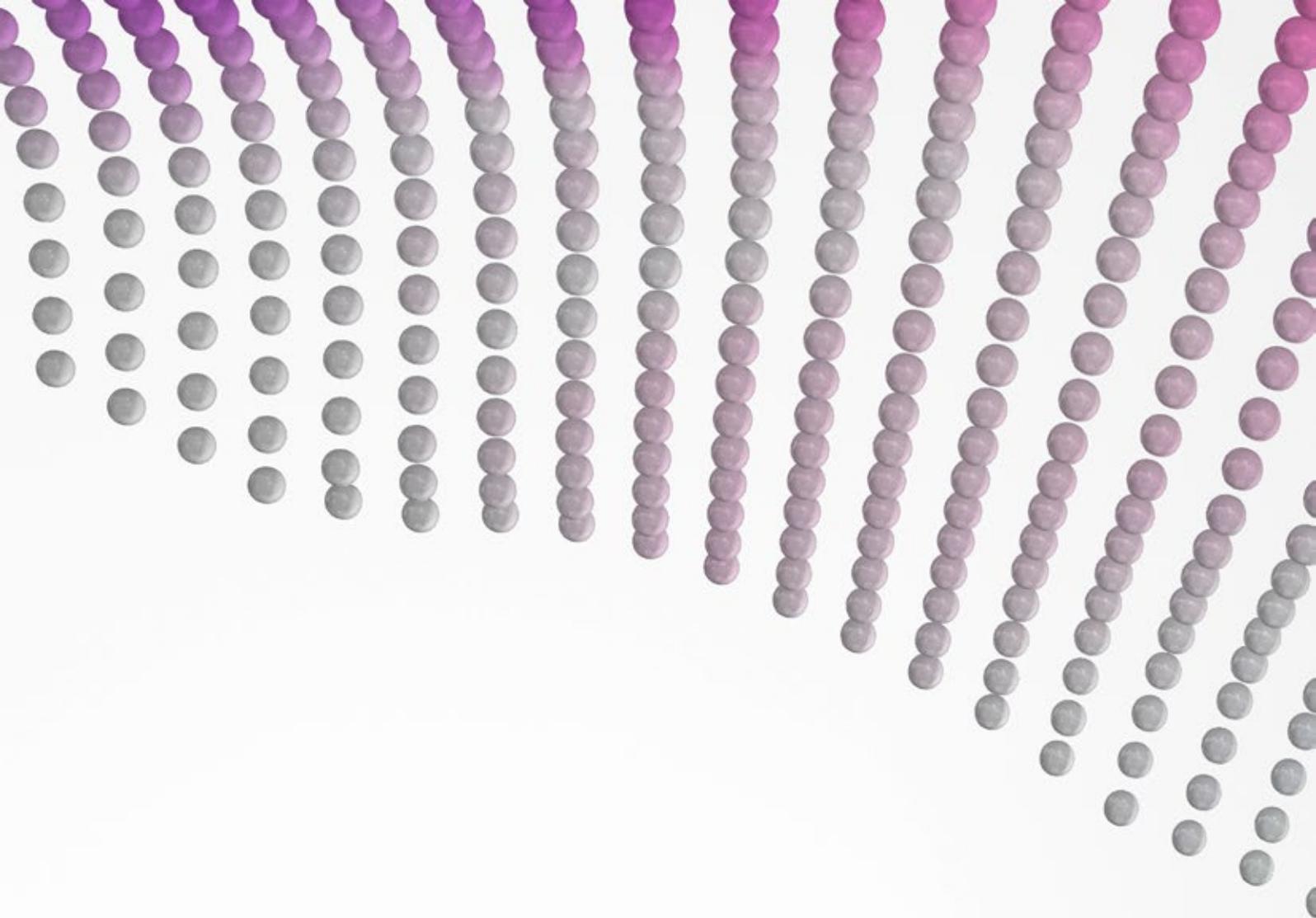
Vendas no universo comparável de lojas (LFL) Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições, nos dois períodos. Exclui lojas abertas, fechadas ou sujeitas a obras de remodelação consideráveis num dos períodos.

Valor de ativo líquido (NAV) Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses sem controlo + impostos diferidos passivos.

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



Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



.....● ANEXOS

SONAE

IMPROVING LIFE



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	Saldo em
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾						
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	19/05/15	862.399	0,064			
Venda	17/12/15			1.000.000	1,071	
Venda	28/12/15			790.053	1,060	
Pessoa estreitamente relacionada						530 ⁽⁴⁾
Ángelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério ⁽²⁾						
Sonae - SGPS, SA (3)						0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/15	751.429	0,064			
Venda	23/12/15			1.521.855	1,077	
Enxômil - SGPS, SA (10)						Dominante
Obrigações Continente - 7 % - 2015						0 ⁽⁵⁾
Resgate no vencimento	25/07/15			150.000	1,000	
Belmiro Mendes de Azevedo ⁽²⁾						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Dominante
Obrigações Continente - 7 % - 2015						0
Venda	09/01/15			300.000	1,025	
Resgate no vencimento	25/07/15			576.990	1,000	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo ⁽²⁾						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritário
Sonae - SGPS, SA (3)						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾						
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	18/05/15	195.183	0,064			
Venda	18/05/15			195.000	1,260	
Venda	19/05/15			183	1,260	
Linhacom, SGPS, SA (6)						Dominante

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

(1) 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 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 ⁽¹⁾			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0057%
Através de 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%
Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1.052.756.325	52,6377%	52,6415%
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%
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%
Total imputável ao Banco BPI, SA ⁽²⁾	178.039.855	8,9020%	8,9026%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4926%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4926%

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 n.º3 do artigo 16.º 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

⁽¹⁾ Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 20.º e do n.º 1 do artigo 21.º 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

⁽²⁾ total dos direitos de voto imputáveis ao Banco BPI, SA, nos termos do artigo 20.º do Código de Valores Mobiliários

