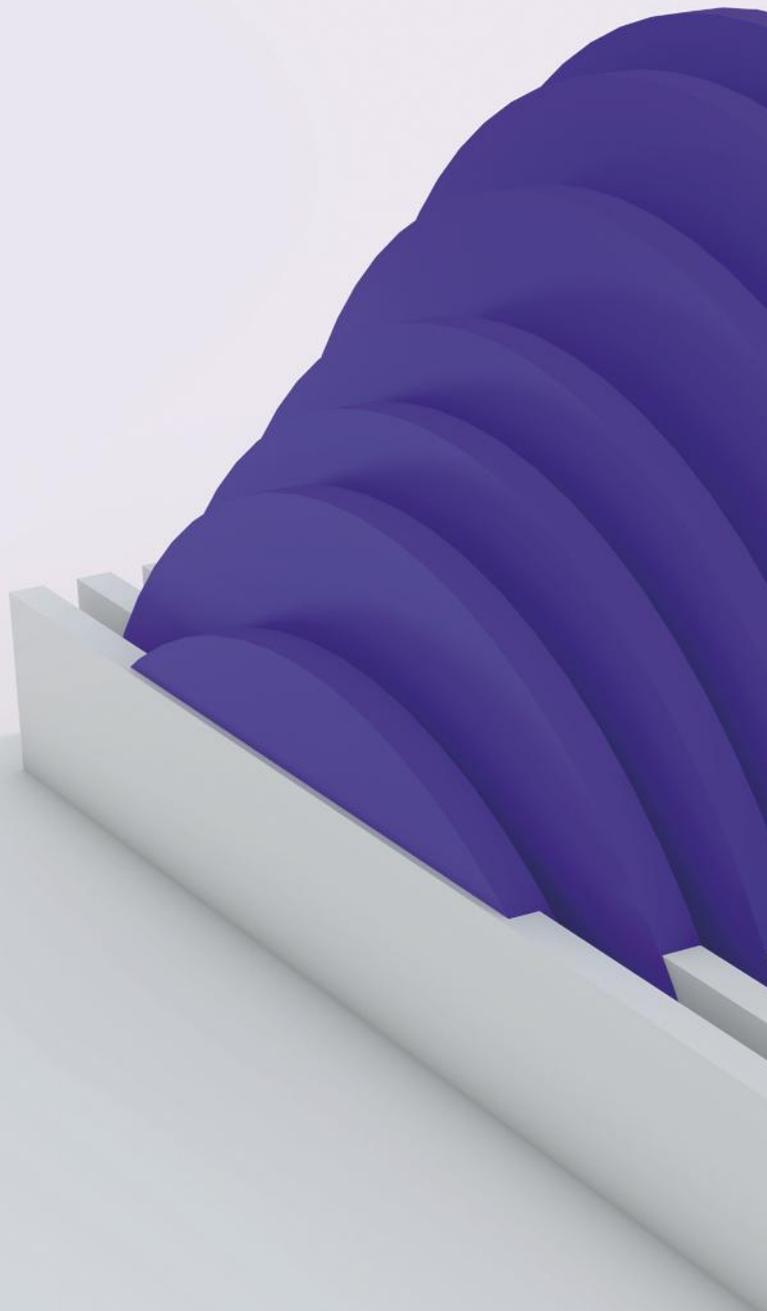




SONAE
RELATÓRIO
E CONTAS
2013

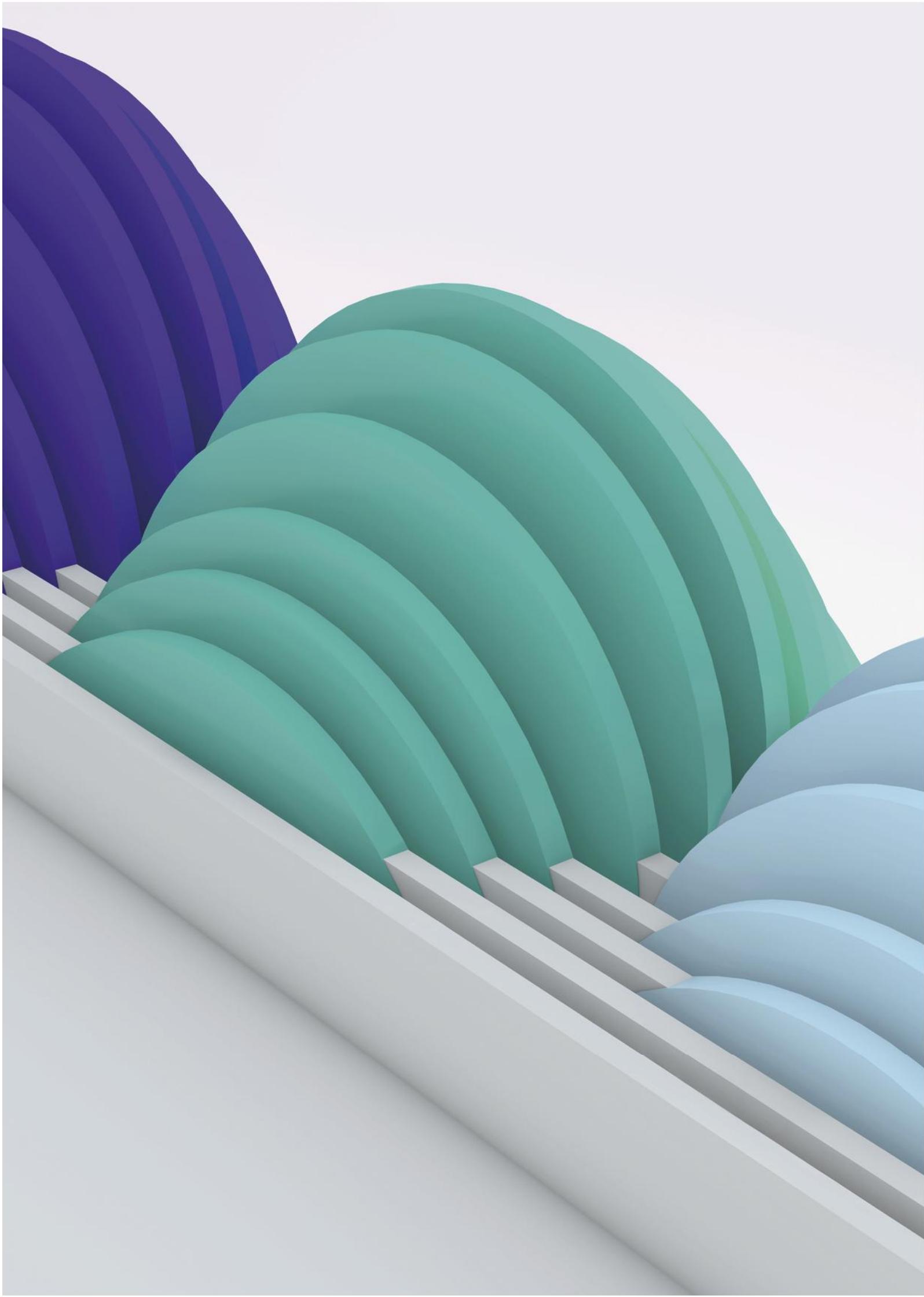


IMPROVING LIFE

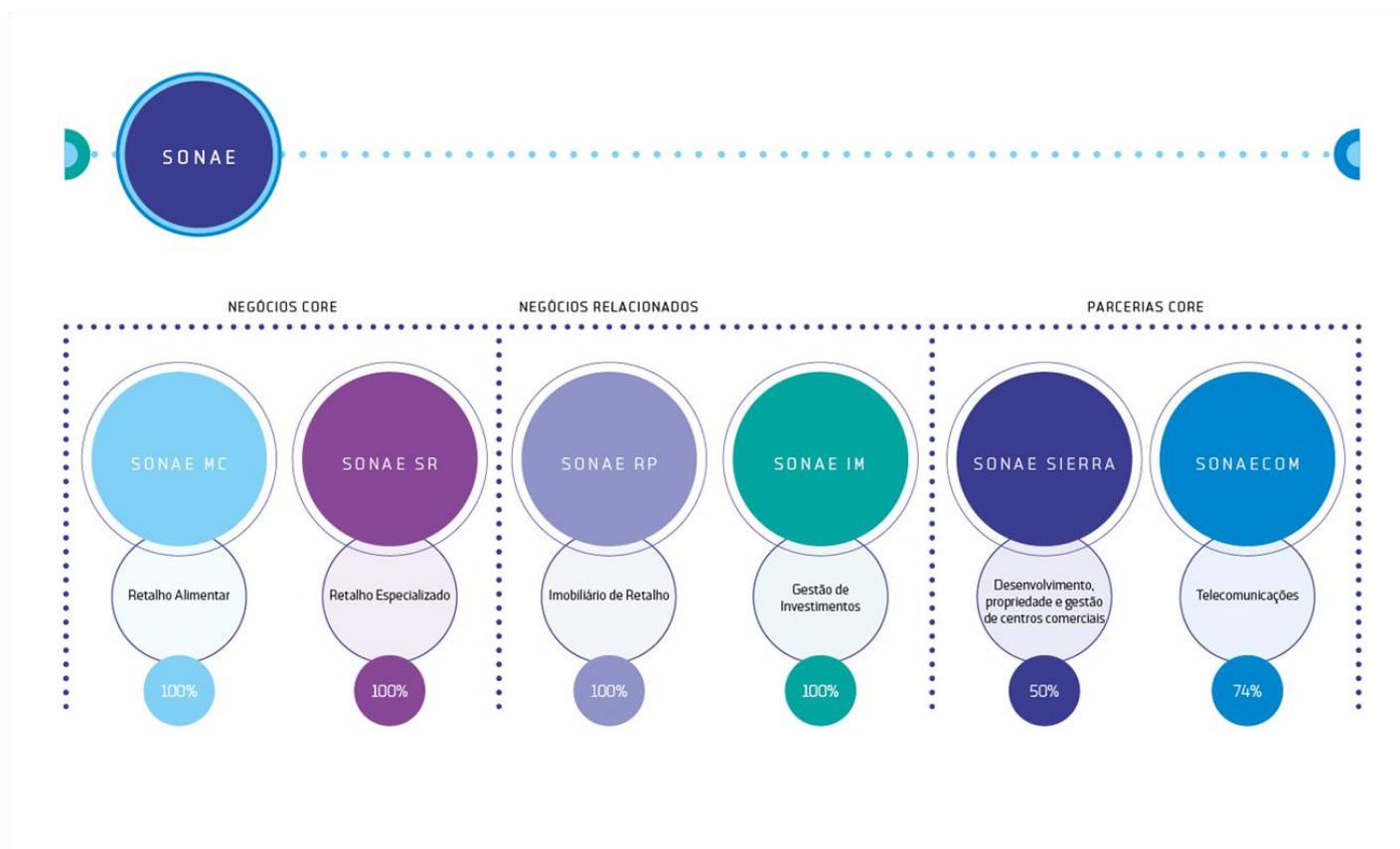


RELATÓRIO
DE GESTÃO





Estrutura do Grupo



31.12.2013

**Acreditamos na Responsabilidade Corporativa**

Pelo terceiro ano consecutivo, fomos distinguidos pelo Ethisphere Institute como uma das Empresas mais Éticas do Mundo. Adicionalmente, o Continente foi reconhecido como "Marca de Confiança" pelo 11º ano consecutivo.

A responsabilidade corporativa é um dos pilares da nossa missão. Estes prémios reconhecem os nossos esforços nesta área.

3º ano consecutivo

e 1º Empresa Portuguesa a ser incluída na lista das Empresas mais Éticas do Mundo.

11º ano consecutivo

como Marca de Confiança, agora com 3 marcas reconhecidas Continente, Zippy e Worten.



GreenBusinessIndex

**O Ambiente é uma Prioridade**

Na Sonae, respeitar o meio ambiente é um modo de vida. As preocupações ambientais fazem parte da nossa forma de pensar. Promovemos opções verdes para os nossos clientes e encorajamos opções verdes aos nossos produtores.

Como empresa líder, somos movidos pelo desejo de reduzir a nossa pegada ambiental e sensibilizar o público para as questões ambientais. Esforçamo-nos para deixar um legado ambiental digno de ser passado de geração em geração.

Top 3 na Península Ibérica

em desempenho ambiental

23.395 toneladas

de equipamentos eletrónicos recolhidos nos últimos 5 anos

90% dos centros comerciais

certificados pela ISO 14001

**Apoiamos a nossa comunidade**

Assumimos a responsabilidade de ajudar a nossa comunidade e procuramos vigorosamente novas formas de maximizar o nosso impacto, através dos nossos esforços e apoiando a nossa equipa para fazer a diferença na vida de alguém. Queremos ajudar a construir um mundo melhor.

Os nossos esforços sobre empreendedorismo e dedicação às causas sociais foram distinguidos com os prémios "Masters da Distribuição - Responsabilidade Social" e "Master da Negociação".

10,6 M€ em apoio à comunidade

para projetos sociais, humanos e culturais

2.059 instituições

apoiadas

8.634 horas

de voluntariado para a comunidade

**A Liderança de Amanhã Começa Hoje**

A inovação é fundamental para um futuro sustentável. Num mundo em constante mudança, temos que incorporar continuamente a inovação, oferecendo novos produtos, serviços e processos. O reconhecimento do potencial do retalho *online* é vital e a Sonae está ativamente a explorar esta nova realidade. O nosso trabalho pioneiro foi reconhecido pela "Junior Achievement" e Kaizen Institute.

5,34 M€ de poupança

em eficiência energética nos últimos quatro anos através do Projeto "Trevo"

7 projetos inovadores

distinguidos no FINOV

Empresa do Ano

pelo 4º ano consecutivo pelo Junior Achievement Portugal





Não Comprometemos a Qualidade

Assumimos o compromisso de fornecer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços ao melhor preço.

Os nossos clientes reconhecem os nossos esforços e, pelo 9º ano consecutivo, fomos distinguidos como uma "Superbrand" e "Escolha do Consumidor".

3.4 M de clientes com cartão de fidelidade continente

>90% do total de vendas

254 M€ em compras

ao Clube de Produtores do Continente

742 Auditorias a fornecedores

a nível mundial

Valorizamos a Nossa Equipa

A nossa equipa é a alma do nosso negócio e valorizamos as suas competências. Pretendemos recrutar os melhores e estamos constantemente à procura de novos talentos. A nossa estratégia foi reconhecida com o prémio de "The Best School for Leaders" pelo Hay Group.

A Segurança em primeiro lugar! A Saúde e Segurança no trabalho são uma prioridade absoluta a todos os níveis da organização. Continuaremos a reforçar os nossos esforços para mitigar os riscos no local de trabalho e estamos orgulhosos pelo reconhecimento "*International Award of Good Practice*" da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho.

1,1 milhões de horas

de formação especializada

40 mil colaboradores

a partilharem um objetivo comum





Principais Eventos Corporativos 2013

Fevereiro 2013: A Sonae MC e a Jorge Sá, SA celebraram um acordo de concessão que prevê a operação de 9 lojas na Ilha da Madeira.

15 fevereiro: A Sonae e a France Telecom (“FT-Orange”) concluíram um acordo que compreende a atribuição de uma opção de compra e de venda, respetivamente, dos 20% do capital da Sonaecom atualmente detidos pela subsidiária da FT-Orange.

7 março: A Assembleia Geral Extraordinária da Optimus SGPS e da Zon aprovaram o projeto de fusão por incorporação das duas empresas.

21 março: A Sonae SR assinou um acordo com o S. H. Al Mana Group para o desenvolvimento da marca Zippy para o Kuwait, Emirados Árabes Unidos e Catar.

26 março: A Sonae Sierra chegou a acordo com o fundo gerido pela Rockspring Property Investment Managers, para a aquisição da sua participação de 50% no Cascais Shopping.

3 maio: A Sonae Sierra inaugurou com sucesso o Boulevard Londrina Shopping Centre no Brasil, um investimento de cerca de 122 M€ com 47,800 m² de área bruta locável.

30 julho: Autoridade da Concorrência informou sobre a sua não oposição à fusão entre a Zon e a Optimus.

27 agosto: ZON OPTIMUS foi registada, no seguimento da aprovação da Autoridade da Concorrência.

7 outubro: A Sierra Fund e o CBRE Iberian Value Added Fund venderam o Parque Principado Shopping Centre (Paredes Lugones, Asturias) por 141,5 M€.

23 outubro: A Sonae Sierra e o MAB Development inauguraram o Hofgarten Solingen Shopping Centre, localizado na cidade alemã de Solingen com 29.000 m² de área bruta locável.

29 outubro: A Sonaecom anunciou uma oferta pública de aquisição voluntária para 24,16 % do seu capital social.

30 outubro: A Sonae Sierra inaugurou o Passeio das Águas Shopping Centre, o maior centro comercial da região Centro-Oeste do Brasil, um investimento de 150 M€ com 78.000 m² de área bruta locável.

20 dezembro: A Sonae Sierra vendeu o Valecenter Shopping Centre (Marcon, Venice) e o Airone Shopping Centre (Monselice, Padua) ao Blackstone Group, por 144,5 M€.



Destaques financeiros

Volume de negócios	CAPEX
4.821 M€	349 M€
EBITDA	Dívida Líquida
475 M€	1.219 M€
Resultado direto (total)	Dividendos pagos
175 M€	66,2 M€
Resultado líquido (Grupo)	Desempenho bolsista (2013)
319 M€	+53%
“Underlying” EBITDA (% do volume de negócios)	
Sonae	
378 M€ (7,8%)	
Sonae MC	Sonae SR
258 M€ (7,6%)	0,4 M€ (0%)
Sonae RP	Gestão de Investimentos
115 M€ (92,4%)	15 M€ (6,6%)



**ÍNDICE**

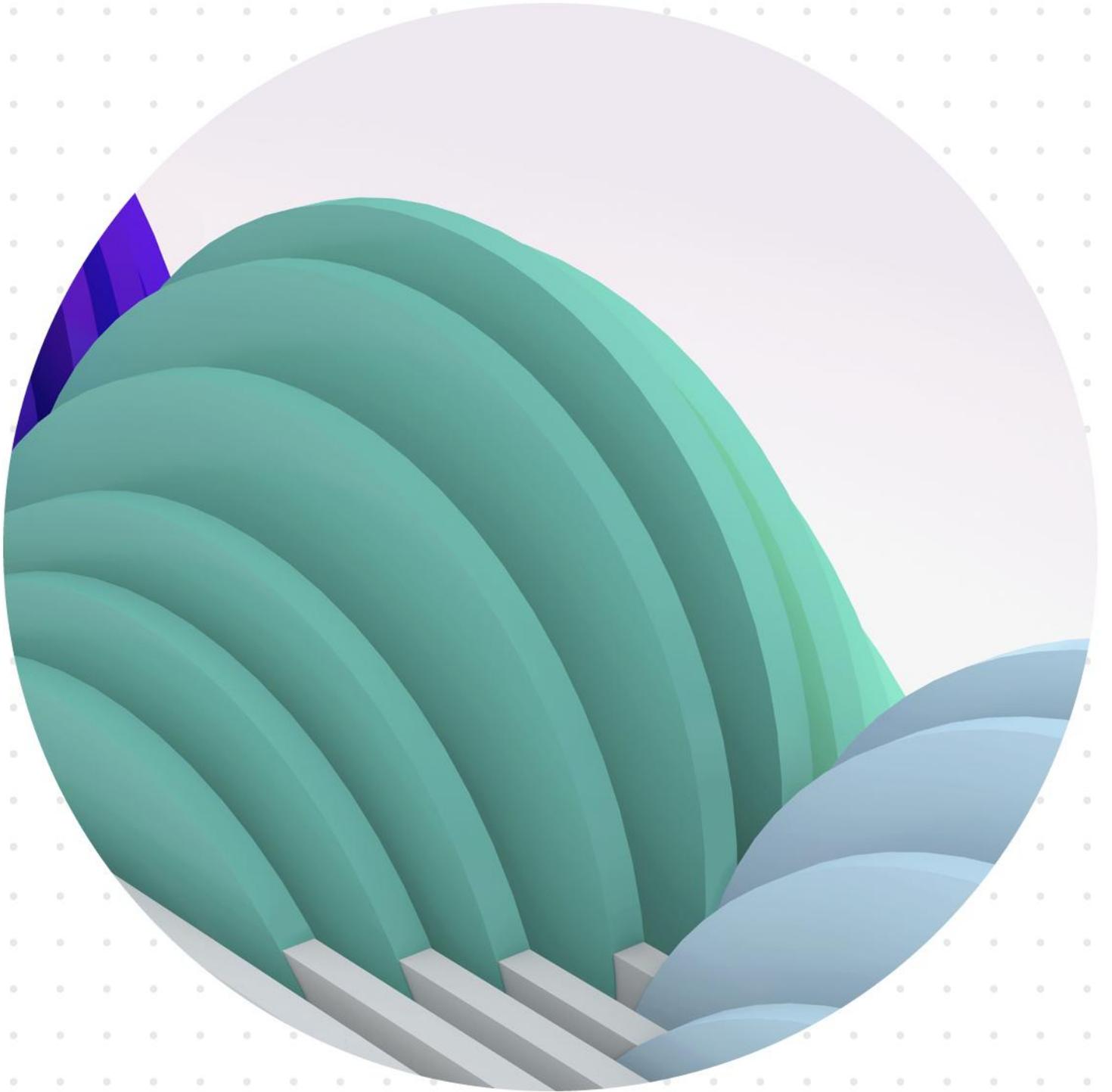
Estrutura do Grupo	4
Principais Eventos Corporativos 2013	7
Destaques financeiros	8
Mensagem do Chairman	12
Mensagem do CEO	16
Estratégia em ação	20
Responsabilidade corporativa	27
Valorizamos a nossa equipa	29
Respeito pelo ambiente	31
Aprovisionamento com integridade e gestão da qualidade	32
Inovação para o sucesso sustentável	35
Um compromisso para com os nossos clientes	36
Apoiando a nossa comunidade	38
Governo das sociedades	39
Visão global do negócio	43
Principais indicadores de desempenho financeiro	43
Contexto macroeconómico	44
Evolução Financeira Consolidada em 2013	46
Segmentos de Negócio	48
Sonae MC	49
Sonae SR	52
Sonae RP	55
Gestão de Investimentos	56
Sonae Sierra	57
Sonaecom	59
ZON OPTIMUS	60
Previsão para 2014	63
Informação sobre a evolução das ações no mercado	64
Resultados individuais da Sonae, SGPS, S.A.	65
Eventos subsequentes	65
Proposta de aplicação dos resultados de 2013 e de distribuição de dividendos	67
Considerações finais e agradecimentos	70
Glossário	71





MENSAGEM DO CHAIRMAN





Mensagem do Chairman

A envolvente de negócios está a mudar a um ritmo cada vez mais acelerado. O financiamento é ainda um recurso escasso e relativamente oneroso. O sentimento dos investidores ainda é dominado por alguma incerteza em relação ao futuro da economia. O processo de inovação tornou-se mais rápido e a sua gestão apresenta novos desafios. A concorrência está mais agressiva, situação agravada por uma quebra significativa no poder de compra. As políticas públicas tornaram-se mais voláteis. Não obstante estes desenvolvimentos, a Sonae teve um 2013 notável. Como alcançámos este desempenho?

O nosso desempenho assenta em três princípios fundamentais. Em primeiro lugar, determinamos as nossas áreas de excelência e reforçamo-las com uma abordagem de longo prazo. Em segundo lugar, consideramos a inovação como uma forma de aprendizagem sobre os novos modos de oferecer um melhor serviço aos nossos clientes e parceiros e, assim, compreender o futuro antes dos nossos concorrentes. Em terceiro e último lugar, honramos o nosso verdadeiro compromisso de responsabilidade corporativa e esforçamo-nos para estar à altura do desafio. Estes três princípios permitem-nos estar muito orgulhosos da nossa herança, mas mais importante, sermos ambiciosos em relação ao futuro.

O nosso negócio de retalho alimentar provou ter uma notável resiliência alicerçada nos nossos valores. Antecipámos a oportunidade de aumentar a nossa quota de mercado e agarrámos firmemente esse desafio. Investimos em novas lojas. Mudámos a forma de pensar sobre o retalho alimentar. Concentrámo-nos na criação de processos inovadores, tanto para reduzir os custos como para tornar a experiência de compra mais agradável. Compartilhámos com os nossos clientes e parceiros os ganhos de eficiência e, como resultado, reforçámos fortemente a nossa liderança num mercado extremamente competitivo.

O nosso negócio de retalho especializado merece uma nota especial. Trata-se de um segmento de negócio altamente diversificado, com uma forte componente de internacionalização. O aumento da concorrência em torno de todo o nosso portefólio, assim como o frágil ambiente económico levantaram desafios difíceis. Contudo, não perdemos o foco, continuamos a trabalhar para alcançar os nossos objetivos estratégicos e monitorizamos de perto os movimentos do mercado, aperfeiçoando as nossas ações quando necessário. Como resultado, o nosso negócio de retalho especializado teve um desempenho impressionante revertendo a tendência e, juntamente com o negócio de retalho alimentar, permitiu-nos ultrapassar enormes dificuldades socioeconómicas e alcançar um desempenho global notável.

O crescimento sustentável não é possível sem inovação. Operamos num mercado, caracterizado por condições económicas implacáveis, com concorrentes agressivos que seguem sempre os nossos movimentos. Somos líderes e não podemos simplesmente seguir os outros. Temos que oferecer continuamente novos produtos e serviços. No entanto, a inovação não se esgota em novos produtos e serviços pelo que procuramos de forma contínua ganhos de eficiência, com o objetivo de criar valor transversal a toda a organização e *stakeholders*.

A inovação sempre foi e sempre será um dos pilares do nosso sucesso. A nossa cultura de inovação coloca uma forte ênfase no futuro. Um futuro próspero é parte da nossa definição de um desempenho sustentável. O nosso forte compromisso com a inovação distingue-nos dos nossos concorrentes e permite-nos ganhar quota de mercado, ano após ano. A inovação está de tal forma embutida na nossa cultura que promovemos o seu desenvolvimento em toda a organização, sempre com uma filosofia de que tudo o que fazemos, podemos fazer ainda melhor. A nossa ênfase na melhoria contínua e na inovação é um importante determinante do nosso sólido desempenho.

Na Sonae, acreditamos que as organizações emergem da sociedade e são uma parte ativa desta. As organizações devem assumir um forte compromisso de responsabilidade corporativa, pelo que as dificuldades sentidas pelas organizações refletem as dificuldades das comunidades em que estão envolvidas. Na Sonae, estamos conscientes dos desafios que enfrentamos e não nos esquecemos do seu impacto nos nossos parceiros, nos nossos clientes e nas suas famílias e amigos. Estamos conscientes de que o impacto das nossas ações se estende muito para além das nossas lojas e, portanto, a nossa mensagem para os nossos *stakeholders* é uma mensagem de responsabilidade corporativa sólida. Estamos fortemente empenhados em contribuir para uma sociedade melhor, um mundo melhor.





Em 2012, as nossas ações apresentaram uma valorização de 49,7%, um aumento bem acima do mercado, com os nossos investidores a reconhecerem o desempenho sustentável dos nossos negócios. Em 2013, mais uma vez superámos o mercado com o valor das nossas ações a subirem 52,7%. Um claro reconhecimento dos nossos valores e do nosso desempenho sustentável, baseados na inovação e gestão ativa das nossas estruturas operacionais e de capital e da nossa capacidade de resistência e de adaptação, sem nunca perdermos o foco nos nossos valores de responsabilidade corporativa.

Na Sonae, sabemos que é nos momentos mais difíceis que nos destacamos pelo nosso desempenho de excelência, assumindo as nossas responsabilidades como líderes e deixando que os nossos valores guiem a nossa estratégia. A nossa viagem para o sucesso é uma jornada de superação de obstáculos. Acreditamos que os desafios definem quem somos e que saímos sempre mais fortes. Esta é a nossa identidade. Este é o nosso futuro.

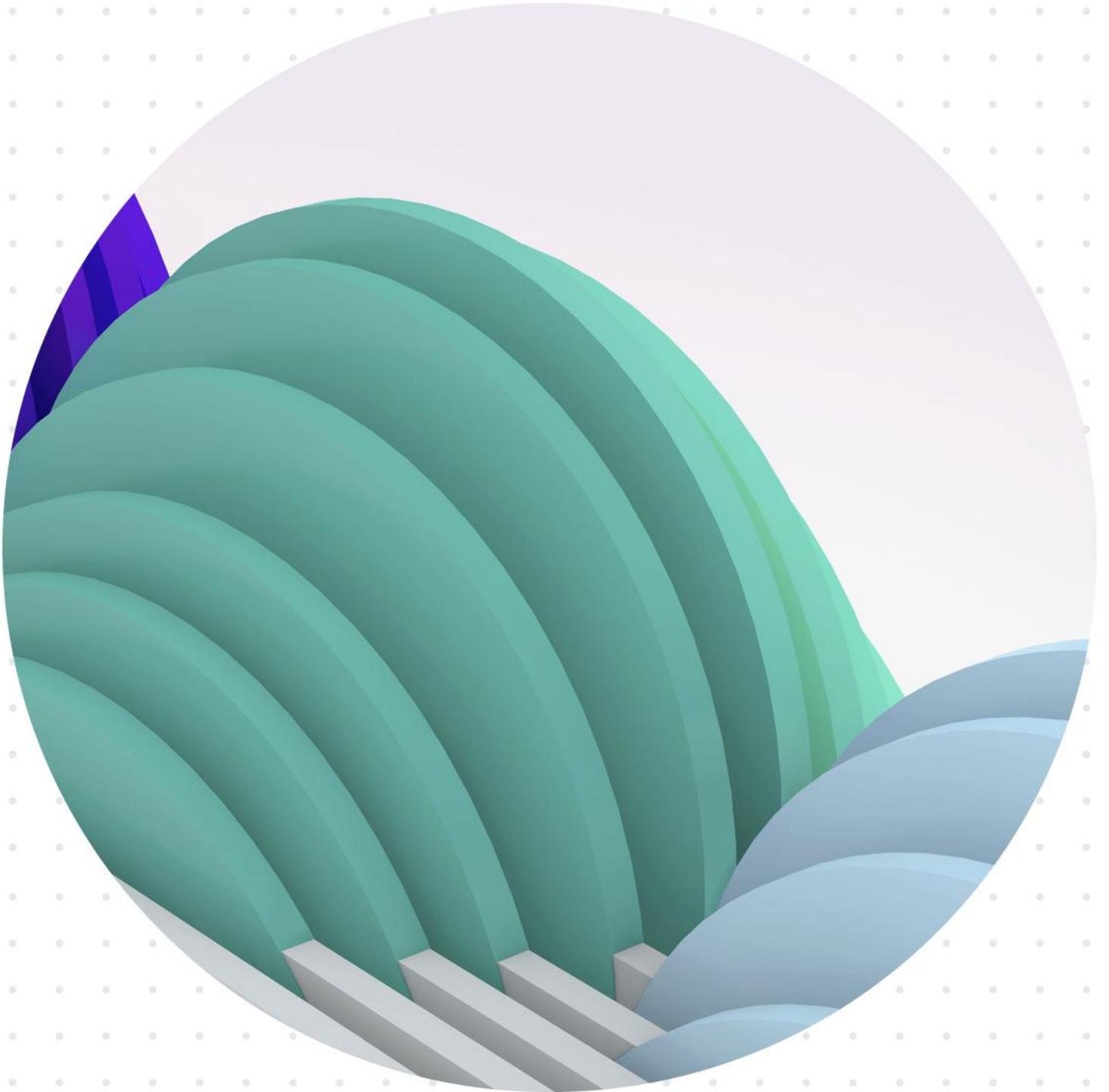
Belmiro de Azevedo





MENSAGEM DO CEO





Mensagem do CEO

O ano de 2013 foi particularmente gratificante para a nossa equipa, na medida em que o sucesso dos nossos esforços para contrariar o severo ciclo de depressão económica no Sul da Europa tornou-se visível para o mundo externo.

No retalho alimentar, sentimos que, dada a força da nossa equipa, a nossa posição de liderança e a natureza relativamente estável do consumo alimentar, seríamos capazes de acelerar os nossos programas de melhoria contínua e inovação, de forma a conquistar novos clientes e, simultaneamente, manter um nível de rentabilidade que é uma referência no sector.

A nossa equipa alcançou em pleno estes ambiciosos objetivos e terminámos o ano com mais um ganho significativo de quota de mercado, bem como um aumento do nível da eficiência comparativamente aos nossos concorrentes.

No retalho não alimentar, os desafios a enfrentar eram ainda mais difíceis. O mercado Ibérico vinha a apresentar há vários anos quebras de dois dígitos e o nosso modelo de *sourcing* na indústria têxtil revelou-se desadequado para a situação atual do mercado. Sofremos um impacto financeiro significativo, mas continuámos a trabalhar de forma ainda mais árdua, o que nos permitiu:

- 1) Ganhar quota de mercado e manter a nossa margem de EBITDA no sector eletrónico em Portugal;
- 2) Redefinir e implementar o nosso novo modelo de fornecimento de têxteis;
- 3) Manter o nosso crescimento internacional fora da Península Ibérica numa estratégia de “capital light”; e
- 4) Renovar os conceitos de loja em todos os formatos de retalho, adaptando-os a um novo ambiente de consumo e ao mercado espanhol.

O nosso segmento de centros comerciais resistiu à tempestade no Sul da Europa, garantindo um importante ganho de eficiência na gestão dos nossos centros comerciais ao ponto de sermos capazes de ajudar muitos dos nossos lojistas a controlar as suas crescentes “taxas de esforço” (peso dos custos dos lojistas, incluindo rendas, nas vendas) e de minimizar o impacto negativo no valor dos nossos centros comerciais nestas regiões, mantendo elevadas taxas de ocupação e de *cash flow* previsionais. Não fomos ainda capazes de encontrar uma solução para o impacto do aumento das *yields*, nem para a falta de financiamento e de clientes nestes mercados, mas fomos capazes de redirecionar e expandir a nossa capacidade de gestão e de desenvolvimento para outras áreas geográficas e de aumentar os serviços prestados a terceiros. Como resultado, em 2013, inaugurámos três novos centros comerciais, um na Alemanha e dois no Brasil, e aumentámos o desenvolvimento e gestão de propriedade de terceiros em 15% em termos anuais.

No sector das telecomunicações, concluímos a fusão entre a Optimus e a Zon, criando uma nova empresa com os ativos e as competências para ser um líder inovador em todos os segmentos de mercado, para nós um objetivo com mais de uma década. Sempre batalhámos para a separação o negócio de cabo do incumbente em todas as instâncias possíveis, assumimos o risco nós próprios o fazer, ao efetuar uma proposta para a aquisição da Portugal Telecom. Assumimos o desafio tornar o operador de menor dimensão numa referência ao nível da rentabilidade e fomos ainda capazes de encontrar os parceiros certos e de vencer os acionistas de ambas as empresas e as autoridades responsáveis do mérito desta solução.

Após o sucesso da conclusão formal da fusão, apoiámos a iniciativa da Sonaecom de oferecer aos demais acionistas a possibilidade de mudar a sua exposição para a ZON OPTIMUS, o ativo dominante da Sonaecom e que proporciona maior liquidez. Como resultado desta operação (com a qual a Sonae passou a deter aproximadamente 90% da Sonaecom) e da forte equipa de gestão e modelo de gestão acordados com os nossos parceiros da ZON OPTIMUS, a Sonaecom deixará de exigir uma estrutura pesada de gestão. Os restantes investimentos em tecnologia da SSI podem ser geridos de forma eficaz ao serem enquadrados na Gestão de Investimentos, complementando a nossa estratégia para gerir as nossas interessantes empresas de tecnologia para o retalho e para as de telecomunicações.

No que diz respeito às nossas restantes empresas, não foi possível realizar alguns dos nossos objetivos para a Sonae RP e para a Gestão de Investimentos, principalmente devido à relativa inatividade do





mercado imobiliário português, que se vem arrastando ao longo dos últimos anos, e à falta de atividade ao nível das fusões e aquisições na Península Ibérica. Numa nota positiva, o SSI continua a apresentar crescimento e resultados positivos e todos os investimentos do nosso portefólio da Gestão de Investimentos melhoraram o seu desempenho.

Os nossos resultados consolidados refletem os objetivos alcançados e estamos particularmente satisfeitos com o crescimento alcançado no último trimestre e com a melhoria significativa da solidez do nosso balanço.

Temos muito trabalho à nossa frente, mas, mais importante, temos também um futuro cheio de oportunidades.

O regresso em força de investidores de qualidade ao mercado imobiliário Ibérico irá permitir o regresso à nossa estratégia expressa de redução da quantidade de capital utilizado em ativos em fase avançada de maturação. Este efeito permitirá que a Sonae Sierra aumente o seu rácio de desenvolvimento e o volte, de forma gradual, aos níveis atrativos de rentabilidade do capital próprio, que historicamente apresentou, enquanto a Sonae RP poderá libertar capital para outros negócios e apoiar o crescimento dos nossos negócios de retalho.

A recuperação dos níveis de consumo privado na Península Ibérica, aliada a níveis de eficiência das nossas operações mais elevados, a melhores modelos de oferta e a renovados conceitos de loja, irão permitir que as nossas empresas do retalho não-alimentar progridam a um bom ritmo para níveis de rentabilidade satisfatórios. Adicionalmente, permitirão uma melhor posição para desenvolver com confiança as oportunidades que criámos em novas áreas geográficas, assim como novos modelos de negócio de *franchising*, de comércio por grosso e de gestão de categoria.

No retalho alimentar, enfrentaremos um mercado cada vez mais competitivo nos preços e nas atividades promocionais, como foi progressivamente evidenciado em 2013. É fundamental para a nossa estratégia e compromisso com o consumidor português, a manutenção da nossa liderança no mercado e nos preços. A nossa muito significativa eficiência e vantajosa rentabilidade, a nossa dimensão e a excelência dos nossos ativos posicionam-nos numa situação privilegiada, pelo que estamos confiantes de que vamos manter a nossa quota de mercado e a nossa vantagem ao nível da rentabilidade. Dadas as tendências a que temos assistido recentemente, parece plausível que, apesar de mantermos estas vantagens relativas sobre os nossos concorrentes, a rentabilidade média do mercado venha a reduzir. Trabalharemos arduamente na expansão de todos os novos formatos nesta divisão que se desenvolveram muito bem em 2013, quer em termos de crescimento das vendas quer ao nível da rentabilidade. Manteremos os nossos esforços no sentido de encontrar a forma mais adequada para participar na modernização da cadeia de retalho e abastecimento alimentar em Angola.

Em todas as atividades de retalho, a nossa crescente capacidade de criar produtos e marcas abriu novas rotas para a diferenciação no mercado e expansão internacional, o que nos satisfaz e nos incentiva a desenvolver ainda mais nos próximos anos.

O ano de 2014 será determinante para a ZON OPTIMUS e estamos empenhados, juntamente com os nossos parceiros, em apoiar as exigentes tarefas de gestão com o objetivo de explorar plenamente as sinergias criadas e para lançar o futuro líder do sector das telecomunicações.

Os esforços exigidos para superar este ciclo negativo têm sido muito significativos. Nos nossos países base, que estavam sob maior pressão, as nossas equipas foram incedíveis na qualidade do seu trabalho durante um período de pressão financeira a nível pessoal. Tivemos a capacidade para melhorar a remuneração e outros benefícios numa base anual para os salários mais baixos. No entanto, não foi o caso para os restantes colaboradores. A grande maioria não recebeu qualquer aumento na remuneração fixa, o que foi acompanhado de um aumento generalizado de impostos e, em muitos casos, de uma remuneração variável inferior. Em 2014, o nível de impostos sobre o rendimento individual, bem como das contribuições para a segurança social, irá manter-se ou agravar-se. Estou extremamente grato a todos que aceitaram trabalhar nestas circunstâncias e tenho consciência de que, com o seu elevado nível de competências e conhecimento, muitos dos nossos colegas conseguiriam facilmente emigrar para países onde poderiam usufruir de melhores rendimentos e menor pressão fiscal. Iremos continuar a trabalhar para elevar os níveis da nossa produtividade, que já são uma referência no mercado para muitas das nossas empresas, o que nos permitirá aumentar as compensações variáveis e mitigar estas circunstâncias adversas.

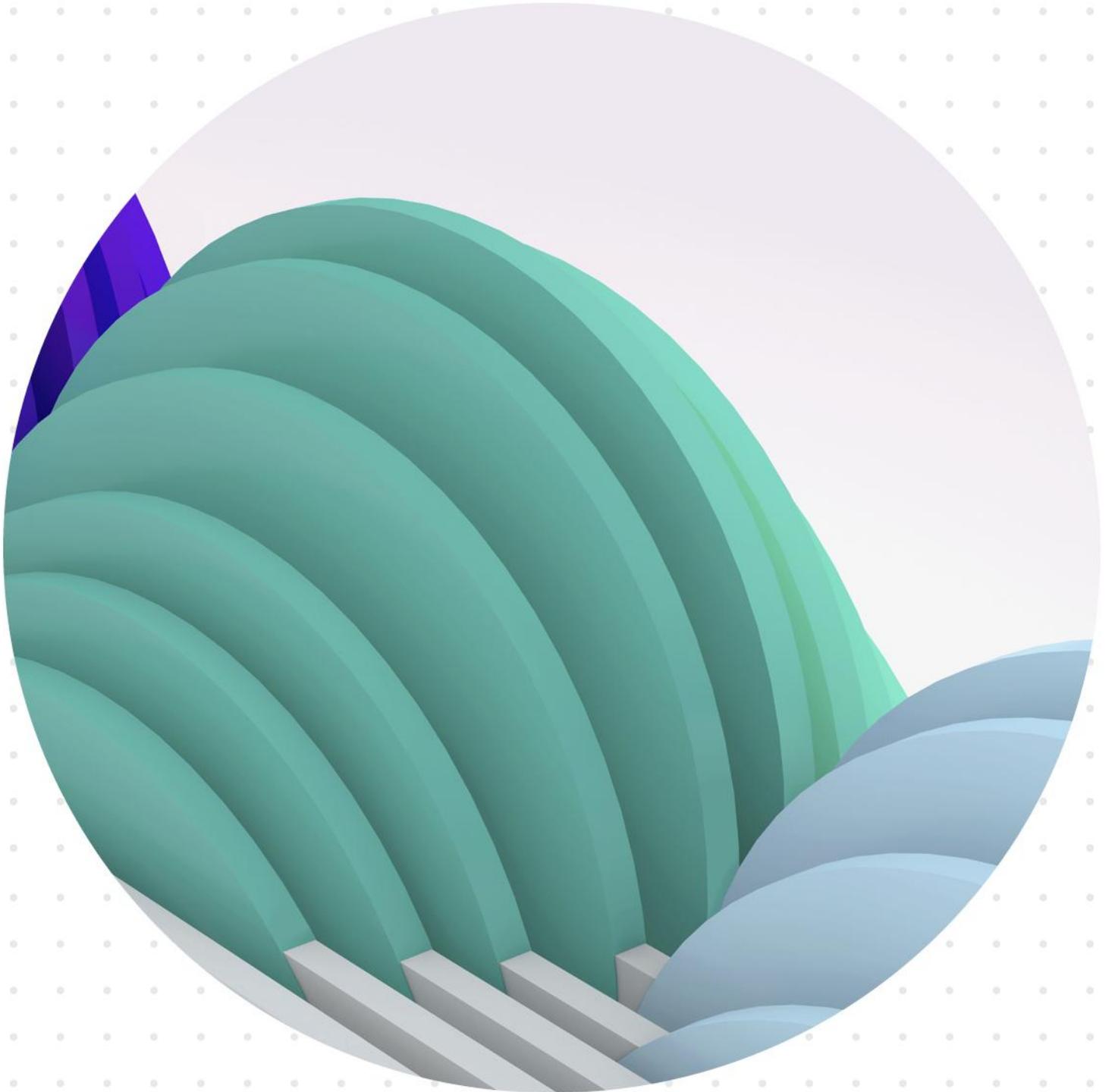
Gostaríamos igualmente de agradecer aos nossos *stakeholders* pelo seu apoio, incentivo, desafios e supervisão que testaram as nossas capacidades ao limite e que nos deixaram extremamente satisfeitos com o nosso desenvolvimento pessoal e coletivo.





ESTRATÉGIA EM AÇÃO





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.

Pessoas no centro do nosso Sucesso

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

Ambição

A ambição nasce do contínuo estabelecimento de metas que testam os limites e estimulam a vitalidade da organização.

É ela que nos move e mantém construtivamente insatisfeitos, impedindo-nos de ficar presos aos sucessos do passado.

Inovação

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

Responsabilidade Social

Temos um sentido de responsabilidade social ativo e tentamos contribuir para a melhoria da sociedade em que nos inserimos.

Pautamos a nossa conduta por preocupações ambientais e por políticas de desenvolvimento sustentável.

Frugalidade e Eficiência

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

Cooperação e Independência

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





Quem somos e o que defendemos

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

Investidor Ativo e Empreendedor

Somos um grupo que aposta ativamente no crescimento e criação de valor elevados. Planeamos e otimizamos a nossa estratégia continuamente, sempre na procura de novas oportunidades no âmbito dos nossos negócios, analisando novas opções de investimento, quer nos mercados onde já atuamos, quer em novos sectores e geografias.

Procuramos constantemente novos modelos e conceitos de negócio, desenvolvendo o nosso espírito empreendedor e assumindo um risco considerável na implementação de novos investimentos. Somos rápidos e eficientes, quando entramos e saímos de negócios, enquanto tomamos decisões estratégicas numa perspetiva de médio e longo prazo.

Responsabilidade Corporativa

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



Inovação Berg: À conquista do Mundo

Na Sonae pensamos de forma diferente. Quando decidimos criar uma cadeia de lojas especializadas em desporto, SportZone, não criámos apenas uma rede de lojas de desporto. Fomos fiéis aos nossos valores de empreendedorismo e investimos no desenvolvimento de uma forma ativa e inovadora de pensar no desporto, com ênfase na qualidade e inovação.

A equipa da Berg criou produtos altamente inovadores com o objetivo de representar a marca a nível internacional. A equipa e os seus fóruns internos e externos de inovação tornaram possível a produção de cinco artigos originais.

O processo de desenvolvimento de produto resultou em cinco inovações: camisola técnica, casaco impermeável, saco-cama, meia Peugaiter e mochila para *trail-running*. Todos estes artigos são totalmente distintos dos existentes no mercado e reforçam a imagem de vanguarda da marca.

A aposta em comunicar a marca internacionalmente através da criação de produtos únicos teve resultados muito interessantes, uma vez que em apenas um ano e meio a Berg foi distinguida com cinco prémios, dos quais quatro internacionais.



Inovação em toda a Organização

Procuramos constantemente formas de melhorar a eficiência em toda a organização. O programa Sonae Activshare aplica esta filosofia em todas as ações de Responsabilidade Corporativa, consolidando e agregando ações de responsabilidade social e voluntariado da Sonae.

A Sonae Activshare promove o desenvolvimento de ações de voluntariado através da comunicação das ações de responsabilidade social a todos os colaboradores e voluntários.

Em 2013, o programa Activshare apoiou 112 instituições, implementando 194 ações de apoio, o que envolveu 8.634 horas de voluntariado através de 1.800 voluntários. Quanto mais eficientes formos, mais podemos ajudar.

194	8.634	1.800
ações de apoio	horas de voluntariado	voluntários



Organização baseada na ética e confiança

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

Os colaboradores são a razão para o sucesso

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

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

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

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



Uma referência Ética

A distinção da Sonae como uma das "World's Most Ethical Companies" traduz o seu empenho na criação de valor económico e social, baseado em princípios éticos e de desenvolvimento sustentável que privilegiam relações de confiança e cooperação com todos os membros da comunidade.

"Não só existiram mais empresas a candidatarem-se ao reconhecimento como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo este ano do que em qualquer outro, o que demonstra que a ética é uma parte importante dos modelos de negócios dessas empresas, como também assistimos a cada vez mais empresas a serem proativas e a criar novas iniciativas que expandem programas e culturas éticas através das indústrias, como as associações sectoriais baseadas em ética e outras atividades", Alex Brigham, Diretor Executivo do Ethisphere Institute

FINOV – Chairman's Award



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

O prémio de 2013 foi atribuído ao projeto "Carrinho de Picking" que implementou novas funcionalidades no carro que recolhe as encomendas do Continente Online.

O carrinho de *picking*, desenvolvido internamente e patenteado, recolhe as ordens dos clientes feitas via Continente Online. A sua utilização numa base diária levou ao desenvolvimento de novas funcionalidades, tais como suportes para sacos da fruta, maior visibilidade do ecrã sensível ao toque e maior capacidade de carga. Os resultados são muito positivos e a remodelação foi estendida a 150 unidades.

Estas alterações resultaram num aumento de 30% na capacidade do carrinho, com um aumento direto de 10% na produtividade do operador, devido a uma maior ergonomia e a um menor esforço durante a recolha dos itens.





Ambição

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

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

Excelência e Inovação

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

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

Frugalidade e Eficiência

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

Cooperação e Independência

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

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

Governo das Sociedades

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

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

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



Estratégia

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



Aplicamos continuamente os nossos Pilares de Estratégia Corporativa, como claramente se demonstra por alguns exemplos, descritos na secção Análise Financeira.

Worten Omni canal

Fusão ZON OPTIMUS

Hiper 2020

Wholesale MC

Sonae Sierra recycling capital

Rebranding da MO

ECommerce

Franchising Zippy

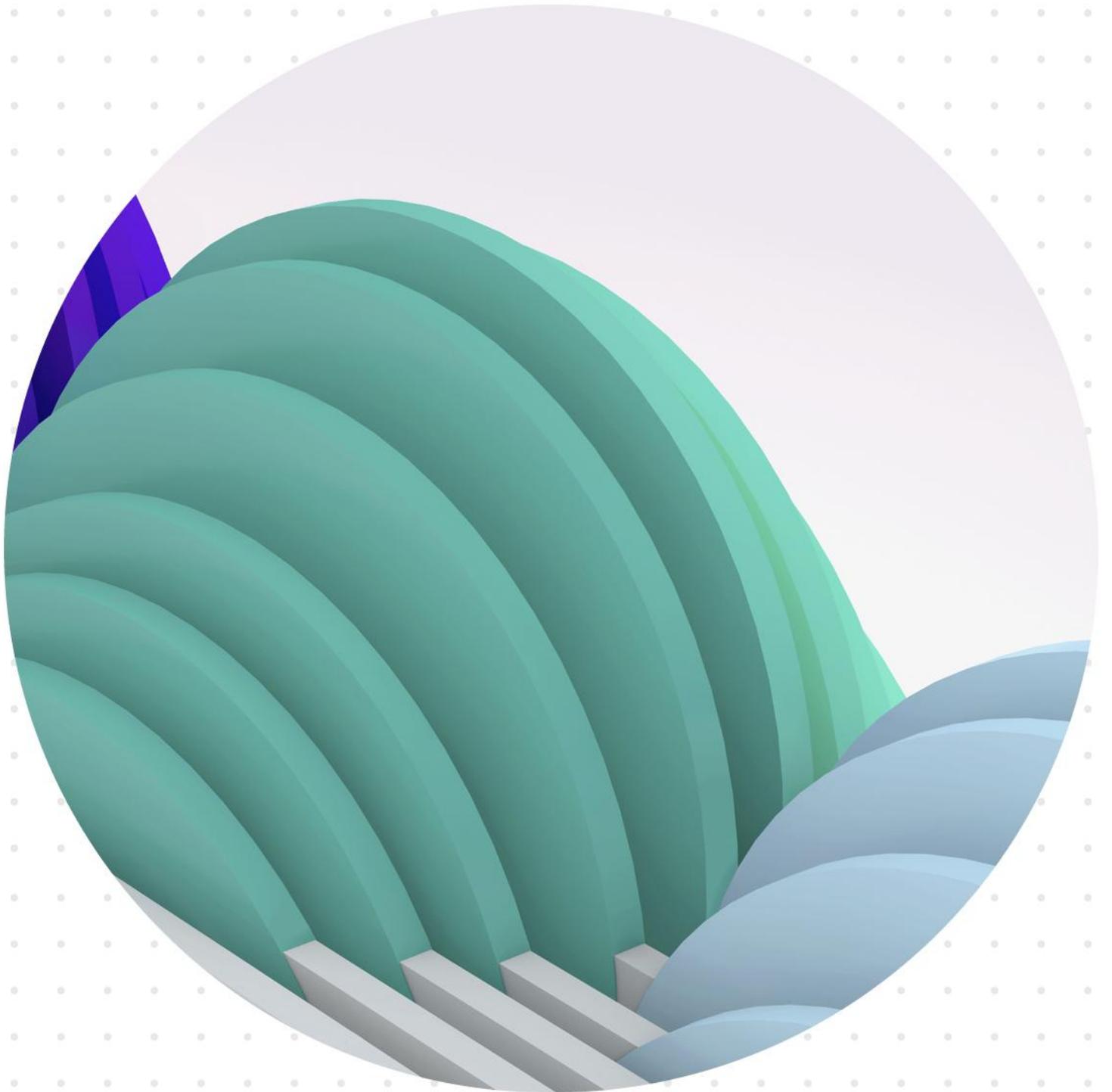
Novo conceito da Sport Zone





RESPONSABILIDADE
CORPORATIVA







Responsabilidade corporativa

40 mil Colaboradores	10,6 M€ De apoio à comunidade	8.634 Horas em voluntariado	9% Redução no consumo de água
1.107.749 Horas de formação	2.059 Instituições apoiadas	194 Ações de voluntariado	23.000 Toneladas De resíduos de equipamentos elétrico recolhido nos últimos 5 anos

A envolvente socioeconómica está a passar por um período de profundo ajustamento, impondo novos desafios a toda a organização. Olhamos para o futuro com otimismo, mas temos consciência das dificuldades atuais.

A Sonae tem envidado esforços significativos na criação de oportunidades de crescimento, sem, no entanto, perder a noção dos nossos valores de responsabilidade corporativa. De facto, estamos convictos que esses mesmos valores são fundamentais para o nosso sucesso. A responsabilidade corporativa faz parte da nossa composição genética e nós gerimos ativamente cada uma das suas dimensões: as pessoas, o ambiente, a qualidade no aprovisionamento, os clientes, a inovação e a comunidade.

A Sonae teve um desempenho excelente em 2013 e estamos particularmente orgulhosos do reconhecimento recebido pelo nosso compromisso com os nossos valores de responsabilidade corporativa. Todos os dias tomamos decisões estratégicas, cujo impacto vai muito além das nossas lojas. É da nossa responsabilidade assegurar que todas estas decisões respeitam os nossos princípios de ética e de sustentabilidade.

Dedicamos uma parte significativa dos nossos esforços ao alinhamento dos nossos valores de sustentabilidade empresarial com a nossa equipa e com os nossos *stakeholders*. Acreditamos que esta é a única forma de contribuir para uma sociedade melhor.



A Sonae foi reconhecida, pelo terceiro ano consecutivo, como uma das empresas mais éticas do mundo

A Sonae, a primeira empresa portuguesa a receber tal distinção, foi reconhecida, pelo terceiro ano consecutivo, pelo Ethisphere Institute como uma das “**Empresas mais Éticas do Mundo**”, pela implementação de práticas de negócio transparentes e de iniciativas benéficas para a comunidade, elevando a fasquia de padrões éticos junto de todos os seus *stakeholders*.

Este reconhecimento contínuo confirma o compromisso da Sonae com a criação de valor económico e social, baseado em princípios éticos e de desenvolvimento sustentável, com ênfase no longo prazo e assente em relações de confiança com todos os seus interlocutores.

“A responsabilidade corporativa é um tema a que dedicamos especial atenção. Não acreditamos numa estratégia que não esteja de acordo com princípios éticos de desenvolvimento sustentável. Como líderes de mercado, sabemos que os riscos e as responsabilidades são maiores, o que nos incentiva a reforçar os nossos esforços em prol de um mundo melhor. Iremos sempre defender a ética e a transparência nas nossas ações, pois acreditamos que estes são pilares fundamentais do nosso sucesso. Sinto-me orgulhoso e feliz por ter uma equipa que partilha estes valores.” Paulo Azevedo | CEO da Sonae

Sonae integra fórum da comissão europeia para as relações entre produção e distribuição

A Sonae é o único retalhista europeu a integrar o Fórum de Alto Nível sobre a Melhoria do Funcionamento da Cadeia de Abastecimento Alimentar (FAN), o grupo consultivo da Comissão Europeia (CE) cujo objetivo é assegurar a coerência das diferentes iniciativas dessa mesma entidade e colaborar na definição da política industrial para o sector agroalimentar.

Luís Filipe Reis (Chief Corporate Center Officer da Sonae)



afirma: “A escolha da Sonae para integrar o Fórum de Alto Nível é um reconhecimento das nossas boas práticas e do exemplo de cooperação com a produção, uma área onde temos trabalhado ativamente para promover a produção nacional e oferecer condições únicas aos nossos parceiros de negócio”. O Clube de Produtores da Sonae é um exemplo único da qualidade deste compromisso.

A responsabilidade corporativa é uma parte nuclear da nossa estratégia e, por isso, revemos e monitorizamos continuamente os nossos Compromissos de Responsabilidade Corporativa, com o objetivo de garantir que são corretamente aplicados e que no longo prazo haverá um completo alinhamento entre a nossa estratégia e o nosso impacto na sociedade. Não aceitamos soluções de compromisso no que respeita à responsabilidade corporativa.

Compromissos de responsabilidade corporativa de 2012/2015

Better purpose

Promover a adoção de estilos de vida mais saudáveis, proporcionando 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 políticas da Sonae.

Better planet

Estamos concentrados no aumento contínuo dos níveis de excelência do 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 os nossos valores são determinantes críticos para o nosso sucesso e que as nossas ações são o melhor testemunho dos nossos valores. Mais informações podem ser consultadas no nosso Relatório de Sustentabilidade.





Valorizamos a nossa equipa

Os números da nossa equipa

- 72% de colegas com contrato permanente
- 67% colegas do sexo feminino
- 57% colegas com menos de 35 anos
- 1.107.749 horas de formação
- 109.195 ações de formação

A Sonae é uma empresa para pessoas. As nossas pessoas são a alma do nosso negócio e valorizamos as suas competências. Acreditamos verdadeiramente que temos a melhor equipa e comprometemo-nos em oferecer as melhores oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A Sonae é uma organização das pessoas e para as pessoas, o que para nós significa que temos a responsabilidade de promover o talento e de reconhecer o mérito.

O nosso lema é “O sucesso da nossa equipa é o nosso sucesso” e levamo-lo muito a sério, pois acreditamos que uma equipa profissional, estimulada e feliz dará o seu melhor para trazer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços. Uma característica fundamental para o nosso sucesso.

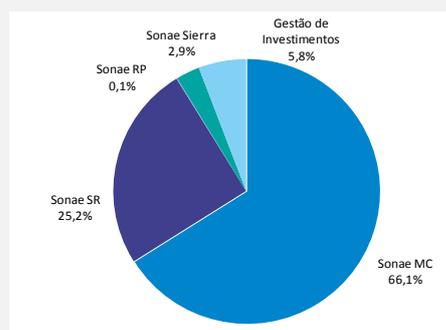
Temos políticas e estratégias agressivas para encontrar talentos, pois queremos recrutar apenas os melhores. Encontrar talentos é apenas parte da chave para o nosso sucesso, pois acreditamos que é igualmente importante reter o talento e promover as oportunidades certas para o desenvolvimento de cada colega e de cada equipa.

Movimento para a Empregabilidade Jovem

A Sonae compromete-se a oferecer estágios a jovens profissionais formados recentemente à procura de oportunidades de emprego. Em 2013, 71 profissionais foram selecionados para um ano de estágio na Sonae.

Uma nova geração de profissionais é formada a cada ano. Acreditamos que é da nossa responsabilidade criar oportunidades para que os jovens profissionais possam desenvolver as suas competências pessoais e profissionais. Entendemos que esta é uma etapa essencial na fase inicial das suas carreiras. Em paralelo, assumimos o nosso papel social na criação de emprego, sobretudo tendo em conta os muitos desafios que os jovens enfrentam para entrar no mercado de trabalho.

Colaboradores por área (em %)



Call For Solutions

O Call For Solutions é um programa de *open innovation* que convida finalistas de mestrado das melhores universidades portuguesas a realizar um estágio curricular na Sonae, contribuindo com ideias e soluções para a resolução de desafios propostos pelos vários negócios.

Através deste programa pretende-se trazer valor acrescentado para os negócios e detetar talento jovem, permitindo aos estudantes o contacto desde cedo com um contexto de trabalho real. Procura-se, ao longo de 4-5 meses, promover o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, garantindo que esta é uma oportunidade privilegiada para os jovens se prepararem para a integração no mercado de trabalho.

Nos últimos quatro anos, o programa já envolveu mais de 30 direções, tendo recebido jovens oriundos de mais de 10 instituições do ensino superior. Em 2013, foram realizadas duas edições, tendo sido lançados 37 desafios a finalistas de mestrado com potencial para, após o estágio, integrar os quadros da Sonae.



Acreditamos num sistema baseado em responsabilidade e recompensa. A nossa equipa não tem medo de assumir responsabilidades, pois partilhamos os mesmos objetivos e a mesma atitude face aos desafios e certificamo-nos de que todos sabem que são parte de nós. Temos uma política de remunerações competitiva que inclui um plano de compensação abrangente e uma aderência rigorosa a critérios de mérito. O nosso sistema de incentivos é baseado em indicadores chave de desempenho do Grupo, departamento e pessoal. Partilhamos o sucesso com a nossa equipa.

A nossa equipa é motivada pelo sucesso e pela ambição de melhoria contínua. O processo de aprendizagem é interativo: providenciamos à nossa equipa formação contínua, mas também queremos aprender. A *Sonae Retail School* e a *Sonae Management & Leadership Academy* são os melhores exemplos do nosso compromisso com a formação contínua. A *Sonae Retail School* trabalha constantemente na procura de formas para ajudar as nossas equipas a tornarem-se mais ativas na identificação de novos desafios e áreas de melhoria, elaborando programas de ação rápida para disseminar as melhores práticas por toda a organização. A *Sonae Retail School* provou ser um recurso crítico no nosso processo contínuo de aprendizagem. A *Sonae Management & Leadership Academy* promove formação intensiva nas áreas de gestão e liderança com forte impacto na nossa competitividade.

A Segurança em primeiro lugar! Como parte do nosso esforço para um melhor ambiente laboral, temos um compromisso firme em termos de saúde e de segurança no local de trabalho. Os nossos esforços são reconhecidos quer internamente quer internacionalmente com inúmeros prémios e distinções, mas para nós há sempre mais medidas para se tomarem em direção ao nosso objetivo mais relevante – “zero acidentes”. Estamos num processo de sensibilização de saúde e de segurança por toda a organização, com o envolvimento dos gestores. Acreditamos que elevados níveis de sensibilização para com a saúde e a segurança irão mitigar quaisquer riscos associados.



Prémio Internacional de Boas Práticas pela Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho

A Sonae foi, uma vez mais, distinguida com o prémio *The European Good Practice Awards* pelo desenvolvimento de novas práticas para garantir que todos os níveis organizacionais estão envolvidos na prevenção do risco e na promoção da saúde e segurança nas áreas de retalho.

Com o objetivo de desenvolver uma cultura de segurança eficiente, os departamentos de Saúde e Segurança no Trabalho da Sonae introduziram várias medidas, em particular a apresentação de um programa de sensibilização para gestores. Este programa teve como objetivo promover a mensagem de que a segurança requer trabalho em equipa e um compromisso visível por todos, ajudando a enfatizar o papel dos gestores e supervisores no que concerne a saúde e a segurança no trabalho. Demonstrou também porque é que estas partes são fundamentais para motivar os seus trabalhadores a adotarem comportamentos seguros que ajudarão a atingir uma cultura de segurança. As apresentações analisavam as principais causas para os acidentes, e os gestores e supervisores eram encorajados a determinar as principais características, por forma a reduzirem a ocorrência de tais acidentes no futuro.

José Corte-Real (Diretor de Recursos Humanos da Sonae) afirma que "A Sonae tem uma cultura de inovação e sustentabilidade e pretende continuar a implementar as melhores práticas, particularmente sensibilizando toda a organização sobre as questões de saúde e segurança no trabalho. Receber este prémio é uma honra para nós porque reconhece o compromisso, o esforço e a dedicação da Sonae no objetivo de, a cada dia, construir uma empresa sustentável que gera valor a todos os seus *stakeholders*."



Sonae eleita “a melhor escola de líderes” em Portugal

A Sonae foi distinguida como “A Melhor Escola de Líderes” em Portugal, pelo terceiro ano consecutivo, ao permanecer no primeiro lugar do ranking do estudo *Best Companies for Leadership*, uma iniciativa da consultora Hay Group que distingue as melhores empresas na formação de líderes a nível mundial. O estudo internacional, que em Portugal contou com a participação de 69 empresas, teve por base a votação dos líderes empresariais e voltou a colocar a Sonae no topo da Gestão de Talento e Desenvolvimento de Liderança.

José Côrte-Real (Diretor de Recursos Humanos da Sonae) salienta que “a Sonae oferece oportunidades únicas para





o desenvolvimento de competências e de conhecimento, já que permite experiências diferenciadas que contribuem para o desenvolvimento dos talentos. A capacidade de gerar, internamente, líderes inovadores e empreendedores tem-se revelado chave para o acelerado desenvolvimento e diversificação dos nossos negócios, que ocupam posições de liderança nos seus segmentos de atividade.”

Com o objetivo de fomentar a liderança e o desenvolvimento de líderes, a Sonae lançou a *Sonae Management & Leadership Academy*, composta por uma estrutura segmentada de conteúdos e programas dedicados ao desenvolvimento dos diversos níveis organizacionais - desde os níveis mais operacionais a níveis mais estratégicos. Para o efeito, estabeleceu parcerias com as melhores escolas nacionais e internacionais de gestão e, em paralelo, promoveu a partilha de conhecimentos pelos seus atuais líderes, que apresentam inegáveis competências nas áreas de liderança e *coaching*.

Sonae Management & Leadership Academy

A Sonae Management & Leadership Academy, é composta por uma estrutura segmentada de conteúdos e programas dedicados ao desenvolvimento dos diversos níveis organizacionais – desde os níveis mais operacionais a níveis mais estratégicos. Os seus conteúdos foram delineados tendo por base as nossas competências e abordam o *state-of-the-art* da gestão e liderança. O nosso objetivo é garantir uma melhor preparação dos nossos colaboradores, no exercício de gestão e liderança e, conseqüentemente, o seu reconhecimento junto dos nossos *stakeholders*.

Para o target executivo temos apostado numa visão integrada no que concerne à sua formação e desenvolvimento. Vamos além da formação de executivos, procurando oferecer programas sustentados em metodologias alternativas como *action learning*, *on-the-job experiences*, *coaching* ou *mentoring*. Desenhamos programas personalizados, desafiantes e inovadores, tendo em conta as necessidades de atualização identificadas por e para cada executivo.

Salientamos neste modelo o *sponsorship* dos membros da Comissão Executiva nos programas de formação como fonte de motivação e desafio. Salientamos também a componente de formação interna como forma de transmissão privilegiada dos processos fundamentais de gestão praticados na Sonae. As parcerias que estabelecemos com as melhores Universidades Nacionais e Internacionais garantem-nos não só a atualidade dos temas abordados, como também uma maior credibilidade na formação ministrada.

Em 2013, a *Sonae Management & Leadership Academy* contou com a adesão entusiasta dos formandos, os quais repetidas vezes confirmam o interesse dos conteúdos e a importância das ações de formação para o desenvolvimento da carreira. Neste ano envolvemos **935 colaboradores**, alcançando um volume de formação de **22.300 horas** e um investimento de aproximadamente **800 mil euros**.

Acreditamos que a constante introdução de mais-valias neste modelo de formação potencia condições para aumentar os níveis de satisfação e motivação dos nossos colaboradores e, conseqüentemente, o desenvolvimento da nossa produtividade e reforço da nossa competitividade.

Respeito pelo ambiente

Na Sonae, respeitar o meio ambiente não é apenas cumprir com normas legais exigidos, mas sim todo um modo de vida. As preocupações ambientais fazem parte da nossa forma de pensar. Promovemos opções verdes para os nossos clientes e encorajamos opções ecológicas aos nossos produtores. Melhoramos continuamente a nossa estratégia ambiental e asseguramo-nos que a nossa equipa traduz no dia-a-dia as nossas preocupações. Em conjunto, trabalhamos para deixar um legado ambiental digno de ser passado de geração em geração.

O nosso objetivo é duplo: em primeiro lugar, reduzir a nossa pegada ambiental para um mínimo absoluto. Isto significa rever e adaptar constantemente a nossa estratégia e o seu impacto sobre o meio ambiente, para que



Equipa Worten Equipa

"Equipa Worten Equipa" é um projeto de responsabilidade social e ambiental que iniciámos em 2009 e no qual a Worten oferece equipamentos elétricos e eletrónicos novos a instituições de solidariedade em troca de equipamentos antigos entregues pelos clientes.

Desde 2009, o projeto "Equipa Worten Equipa" já recolheu mais de 23.000 toneladas de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos e ofereceu mais de 13.000 novos equipamentos a 1.280 instituições, que prestam apoio a mais de 314.000 pessoas necessitadas. Em 2013, o projeto "Equipa Worten Equipa" voltou a ter um desempenho de excelência com um total de 4.060 toneladas de equipamentos recolhidos.



possamos atingir os mais altos padrões ambientais.

Em segundo lugar, temos como objetivo sensibilizar o público para as questões ambientais. Estamos extremamente empenhados na promoção de matérias ambientais junto da nossa comunidade e utilizamos a nossa posição de destaque para trabalhar no sentido de um melhor ambiente e para promover a consciencialização pública.

As nossas ações ambientais são divididas em sete áreas principais: (i) consumo de energia elétrica, (ii) eletricidade produzida através de fontes de energia renováveis; (iii) emissões totais de CO₂e; (iv) transporte e logística; (v) gases refrigerantes; (vi) consumo de água; e (vii) resíduos. Em 2013, fomos bem-sucedidos em todos estes domínios.

Na Sonae, tomamos as nossas responsabilidades ambientais muito a sério e não aceitamos soluções que comprometam a redução da nossa pegada ambiental ou o uso da nossa presença para aumentar a consciencialização das questões ambientais. Trabalhamos arduamente para estes objetivos e é com imenso orgulho que recebemos a distinção de “Marca de Confiança” e o reconhecimento do *Carbon Disclosure Project*, que nos coloca no top das empresas ibéricas em matérias ambientais.



Sonae, líder para um ambiente melhor - Carbon Disclosure Project

A Sonae é a empresa portuguesa com melhor desempenho em termos ambientais, de acordo com o estudo “CDP Iberia 125 Climate Change Report 2013”. Fruto da prossecução da sua política de desenvolvimento sustentável, a Sonae é a única empresa portuguesa a integrar os dois rankings da análise: o “CDP Iberia 125 Climate Performance Leadership Index 2013” sobre o desempenho ambiental e o “CDP Iberia 125 Climate Discloser Leadership Index” sobre a qualidade da informação publicada. Os nossos esforços estão assentes em valores sólidos de responsabilidade corporativa e estamos muito orgulhosos em sermos a única empresa de retalho portuguesa a receber estes dois prémios.

Catarina Oliveira Fernandes (Diretora Sonae de Comunicações, Marca e Responsabilidade Corporativa) afirma: “A Sonae, no âmbito da política de sustentabilidade, tem uma grande preocupação com a eficiência das suas operações, procurando liderar na aplicação das melhores práticas e mitigar os potenciais impactos, transformando ameaças em oportunidades de fazer mais e melhor. Nesse sentido, a integração da Sonae nos índices do CDP, desde 2011, é um reflexo do sucesso do trabalho da empresa e das suas equipas, que todos os dias trabalham para serem mais eficientes e melhorar ainda mais a pegada ecológica na construção de um mundo melhor.”

Nas palavras de Paul Simpson (Presidente da CDP) “A escassez de recursos naturais está a aumentar, as bases científicas de ação para mitigar as alterações climáticas fortalecem-se e o número de investidores solicitando ação empresarial sobre as alterações climáticas através do CDP aumenta continuamente. Congratulamos as empresas do *Climate Performance Leadership Index* pelos seus esforços pioneiros no combate às alterações climáticas e no fomento de economias *low carbon* neste momento crítico. (...) As empresas que pontuam alto o suficiente para serem incluídas no *Climate Disclosure Leadership Index* estão a responder ao apelo de uma maior responsabilização corporativa sobre o tema das alterações climáticas. Estas empresas demonstraram as melhores práticas no que concerne a medição das suas emissões de gases de efeito estufa, uso de energia e transparência da sua estratégia para as alterações climáticas.”

Aprovisionamento com integridade e gestão da qualidade

Os nossos clientes querem saber de onde vêm os seus produtos e nós também. Por esta razão, na Sonae, fazemos tudo para garantir a qualidade e a segurança dos nossos produtos. A origem é

Fundado em 1998, o Clube de Produtores Continente resulta do desejo da Sonae em apoiar mais de perto os produtores portugueses. O Clube tem tido um impacto significativo no desenvolvimento económico nacional e





estritamente controlada e todos os fornecedores não só têm de satisfazer os mais elevados padrões de qualidade, mas também têm de garantir que os nossos clientes adquirem valor.

A segurança é uma prioridade na Sonae, tanto dentro da nossa organização como nos nossos parceiros. Monitorizamos constantemente a nossa rede de fornecedores, com o objetivo de alcançar níveis de eficiência e qualidade mais elevados e determinar as áreas problemáticas. Quaisquer adaptações necessárias são realizadas e as melhores práticas disseminadas. Colocamos especial ênfase no desempenho sustentável dos nossos parceiros, especialmente nas vertentes ambientais e sociais.

É essencial que os nossos parceiros estejam alinhados com as nossas estratégias de negócios e valores, pois são essenciais para o nosso sucesso a longo prazo. Abordamos os seus interesses fornecendo formação através de programas de aprendizagem contínua e de fóruns de suporte, para que possam aderir aos nossos padrões estritos de responsabilidade corporativa. É a nossa prerrogativa assegurar que a origem dos produtos tem integridade e qualidade. Acima de tudo, desejamos garantir que vamos trabalhar lado a lado com os nossos parceiros no sentido de um futuro sustentável.

Os nossos padrões de qualidade também se traduzem nos nossos esforços para a promoção de elevados níveis de transparência, com o objetivo de permitir aos nossos clientes uma decisão de compra mais fundamentada. Neste sentido, continuamos a melhorar o nosso sistema de rotulagem pioneiro em conteúdo nutricional e a promover um estilo de vida saudável, proporcionando aos nossos clientes a melhor informação e aconselhamento e celebrando protocolos com organizações especializadas nas áreas da saúde e nutrição.

regional.

Os objetivos estratégicos do Clube de Produtores Continente são, essencialmente, a promoção dos produtos nacionais de acordo com os elevados padrões de qualidade e segurança nas cadeias de retalho alimentar do Grupo Sonae e, para esse efeito, oferece apoio consistente e estruturado aos seus membros. Ao mesmo tempo, garante um meio para a venda da sua produção, que por causa do seu notável bom gosto e qualidade, pode aberta e vantajosamente competir no mercado.

O Clube assume a liderança na disponibilização de uma ligação entre a produção e o consumo, através do profundo conhecimento das tendências e exigências dos consumidores. O Clube encoraja o investimento contínuo na formação e apoio aos seus membros, de forma a tornar os sectores em que está envolvido cada vez mais competitivos, num contexto de competição global.

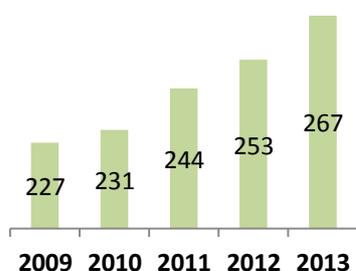
No final de 2013, o Clube contava com 267 membros (mais 14 que em 2012) e um volume de compras de 253 M€, um crescimento de 8% face ao ano transato.

Em 2013, o Clube Produtores Continente esteve representado em vários eventos, dos quais se destacam:

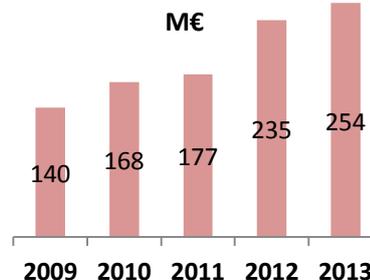
- Mercado de Sabores no Edifício da Alfândega, que teve como objetivo a promoção dos sabores e saberes de Portugal, contando com a presença de 17.500 pessoas
- Mega Pic-Nic Continente, realizado em Lisboa, por onde passaram mais de 600.000 mil visitantes, onde foi elaborada a confeção do maior gaspacho do mundo com 5.000 litros

O Clube também reconhece projetos inovadores com o Prémio Inovação Clube de Produtores, que já vai na quarta edição, onde são destacados os membros do Clube pelo seu desempenho e alinhamento com as políticas do Retalho. O prémio Inovação 2013 foi atribuído ao projeto "Adega amiga do ambiente" da Adega Cooperativa de Borba CRL"

Sócios do Clube



Compras do Clube de Produtores



Marcas Próprias: um compromisso com a qualidade

Parte da nossa estratégia de retalho é desenvolver uma ampla gama de produtos de marcas próprias. Queremos que estes produtos sejam competitivos no preço, sem comprometer a sua qualidade. Para apoiar o nosso objetivo, desenvolvemos um sistema abrangente com uma forte componente de inovação e onde a produção assenta em padrões de alta qualidade. Monitorizamos continuamente os nossos produtos e serviços, ao longo do seu ciclo de vida:

- Desenvolvimento do conceito
- Investigação e Desenvolvimento
- Certificação
- Produção
- Marketing
- Fornecimento e Distribuição
- Consumo
- Eliminação, Reutilização ou Reciclagem

Como parte do nosso compromisso com a qualidade dos nossos produtores, realizámos 742 auditorias a cerca de 2.000 fornecedores e realizámos mais de 525.000 análises laboratoriais. Adicionalmente, reforçamos o nosso programa de auditoria de segurança alimentar nas lojas, cafés, armazéns e centros de produção, através da comunicação das principais conclusões observadas e tomando medidas corretivas quando necessárias. O sistema é também fundamental na identificação de casos de excelência e na disseminação das melhores práticas. Este programa de auditoria propõe a verificação sistemática do cumprimento das normas legais e das regras internas associadas à segurança alimentar. Os nossos sistemas contribuem fortemente para o aumento dos níveis de satisfação do cliente, bem como a manutenção da imagem e reputação da empresa.

Código de Conduta Europeu para a Cadeia de Abastecimento Alimentar

A Sonae aderiu ao Código de Conduta Europeu de Boas Práticas na Cadeia de Abastecimento Alimentar, uma iniciativa europeia criada em 2013 e que resulta de um acordo entre as principais associações europeias das indústrias alimentares e da distribuição relativa aos princípios que devem reger as relações entre produção e distribuição, com especial ênfase para as pequenas e médias empresas.

"A Sonae, enquanto líder de mercado e incentivadora da adoção das melhores práticas, faz questão de assinalar a adesão ao Código de Conduta e de divulgar os seus princípios, que traduzem aquilo que já são as nossas boas práticas. Acreditamos que a cooperação e a autorregulação são o caminho a seguir, pois permitem os melhores compromissos de criação de valor para todas as partes, mas em especial para os consumidores, que estão na génese de tudo o que fazemos. (...) O Código tem como fundamento a defesa dos interesses dos consumidores, a liberdade de negociação entre as partes e o comércio justo. Estes princípios, que sempre defendemos e aplicámos, são o garante da sustentabilidade do sector" Luíís Moutinho | CEO da Sonae MC



The Supply Chain Initiative

A Sonae aderiu ao *Supply Chain Initiative*, uma iniciativa conjunta lançada por sete associações da União Europeia, com o objetivo de aumentar a equidade nas relações comerciais ao longo da cadeia de abastecimento alimentar.

As sete associações da UE envolvidas nesta iniciativa representam a indústria alimentar e de bebidas (FoodDrinkEurope), os fabricantes de bens de marcas (AIM), o sector do retalho (The European Retail Round Table (ERRT)), EuroCommerce, EuroCoop e Independent Retail Europe) e comerciantes agrícolas (CELCAA).

"O objetivo da iniciativa é a promoção de práticas comerciais justas na cadeia de abastecimento alimentar, como base para as transações comerciais. O objetivo é gerar uma mudança cultural através do compromisso dos signatários com práticas comerciais justas, juntamente com medidas destinadas à integração dos princípios de boas práticas nas operações quotidianas da empresa e no controlo da sua aplicação.

A iniciativa também tem como objetivo garantir que as empresas tratam dos litígios de forma justa e transparente, ao mesmo tempo que asseguram que o queixoso não estará sujeito a retaliações." Luíís Moutinho | CEO da Sonae MC



Inovação para o sucesso sustentável

Inovação não é só uma palavra ou uma intenção, é um dos valores fulcrais da Sonae, é uma metodologia de trabalho, é a nossa forma de vida.” Luís Reis (Sonae's Chief Corporate Centre Officer)

Para ter sucesso, temos de ser os primeiros. Estamos orgulhosos do nosso passado, mas queremos sempre mais. Este desejo insaciável de ultrapassar os limites e desvendar o futuro antes dos nossos concorrentes é a razão do nosso forte investimento na inovação. Acreditamos que a inovação pode ser gerida e, com as condições certas, pode prosperar e tornar-se num dos mais fortes determinantes do sucesso sustentável.

Somos líderes de mercado. Alcançámos esta posição através de uma contínua aposta na inovação em todas as nossas dimensões, sempre iluminando o caminho para os outros seguirem. A nossa forma de pensar sobre o nosso negócio de retalho e a forma como passamos da estratégia à ação é mundialmente reconhecida.

Todos os nossos segmentos de retalho são direcionados para a criação de valor para o cliente, pois acreditamos ser esta a única forma de criar valor para a organização. Cada segmento de retalho tem as suas idiossincrasias, mas todos partilham uma constante aposta numa variedade de novos produtos, serviços e processos muito distintos de ativação da marca e de responsabilidade social, com uma enorme capacidade de constante adaptação à realidade do mercado através de mudanças organizacionais.

A nossa cultura de inovação baseia-se no princípio que todos podem inovar. A diversidade de origens e perfis dos nossos colaboradores, bem como a diversidade dos sectores de atividade e dos países em que operamos são fulcrais para criar um ambiente dinâmico e estimulante, que induz a criatividade e inovação.

FINOV – Fórum de Inovação da Sonae

O FINOV garante que todas as unidades de negócio tenham presente o tema da inovação e partilhem experiências e conhecimentos.

O FINOV reúne representantes de todas as empresas e define a estratégia de inovação a seguir, com ênfase em projetos intersectoriais, com uma forte mais-valia ancorada na heterogeneidade.

Este Fórum é igualmente responsável pela organização do evento FINOV, que, para além de ser um fórum para a partilha de informação sobre as tendências de inovação, reconhece as iniciativas mais inovadoras de cada empresa do grupo Sonae.

WE ARE CREATIVE

Inovamos

Mantemos a nossa aposta firme na Inovação com o objetivo de criar valor para os nossos clientes. Os nossos colaboradores continuam a ser a fonte de criatividade. As ações de inovação são variadas e marcantes, com impacto positivo na cultura de inovação.

Temos vindo a testar várias formas de reforçar a nossa cultura de inovação, transformando continuamente a nossa organização por forma a resolver, eficientemente, todos os desafios diários.

- Realizámos sessões de *Creative Problem Solving* com centenas de colaboradores a contribuir com ideias para problemas identificados.
- Criámos o *ShineOn*, um modelo de recolha de ideias em que os colaboradores respondem a desafios concretos e os apresentam às Comissões Executivas em formato *ignite*.
- Dinamizámos os eventos *BizShare* e *Experiences*, fóruns de partilha de conhecimento e experiências entre colaboradores dos vários sectores da empresa.
- Lançámos o *Academy2Business*, para uma colaboração mais estreita com as universidades portuguesas.
- Realizámos o *Agile Marathon*, uma *hackathon* que reuniu 130 estudantes da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, durante 29 horas seguidas, com o objetivo de criar protótipos de aplicações para o Continente Online.

O sucesso das nossas iniciativas e os desafios ainda maiores que se avizinham aumentam o nosso sentido de responsabilidade. Continuaremos a trabalhar com esforço e rigor para justificar o acesso a fontes de financiamento disponíveis para projetos de inovação. Os nossos clientes continuarão sempre como principal motivação, razão e finalidade de toda a nossa atividade. Estamos empenhados em contribuir de forma decisiva para criar um futuro ainda mais próspero para todos.

João Gunther Amaral | Diretor de Inovação



Agile Marathon: uma centena de estudantes a inovar com a SONAE durante 29 horas

Acreditamos no talento universitário e no que podemos aprender com os estudantes.

Lançado em Outubro, o Agile Marathon for E-commerce que desafiou os estudantes da FEUP a desenvolverem uma aplicação que permita a transposição do serviço da loja online do Continente para dispositivos móveis com funcionalidades inovadoras.

O evento foi organizado em parceria com o Centro de Competências de Inovação e Desenvolvimento de Produtos e Serviços (CiPS) da Faculdade de Engenharia



Em 2013, os seguintes projetos foram premiados: Hiper do Futuro (Sonae MC), a inovação de produtos da Berg (Sonae SR), a plataforma interna da Optimus de Beta testers (Sonaecom), o programa e descontos do sitePromofans (Sierra), a aplicação online de acesso a informação para clientes de seguros Proximity (MDS) e o software de eficiência energética BuildOne (Sonae Capital).

Luís Reis, Presidente da FINOV, afirma “Os projetos vencedores dos *Sonae Companies Innovation Awards* e do *Chairman’s Award* demonstram a nossa capacidade de desenvolver, em Portugal e nos mais de 60 países onde estamos presentes, soluções que criam vantagens competitivas e colocam a Sonae como uma referência nos seus setores a nível mundial. Temos promovido uma cultura de inovação aberta, envolvendo os colaboradores, parceiros, universidades e centros de conhecimento, com resultados assinaláveis que se traduzem em novos produtos e serviços, mas também em novos formatos e processos de negócio que estiveram patentes no FINOV’13”.



ShineOn: o brilho e a voz dos nossos colaboradores num palco mágico

Temos a Inovação no nosso ADN. Lançado em Maio, a iniciativa ShineOn pretende dar palco aos colaboradores e às suas ideias sobre um determinado desafio lançado pelas nossas empresas de retalho.

Este programa inovador de recolha de ideias permitiu que qualquer colaborador, das mais diversas áreas, partilhasse a sua ideia. Depois de analisadas, escolhemos as ideias a serem apresentadas, pelo próprio colaborador, às Comissões Executivas.

O ShineOn aconteceu em momentos especiais da Sonae MC e da Sonae SR. Em ambos os eventos, 22 colaboradores apresentaram as suas ideias em formato “Ignite”, ou seja, apresentações de 20 slides em que estes avançam automaticamente a cada 15 segundos, com um limite de 5 minutos por apresentação.

Das várias apresentações à Comissão Executiva foram selecionadas as ideias mais viáveis para implementação.

da Universidade do Porto (FEUP). Esta parceria tornou possível a realização de um evento que alia a criatividade à utilização das ferramentas pedagógicas mais apropriadas, alavancando a aprendizagem durante todo o processo.

Este desafio quis reforçar, estimular e apoiar projetos de inovação na área do e-commerce da empresa, fomentando práticas de inovação aberta. Mais de uma centena de estudantes viveu uma maratona de criatividade, entusiasmo e inovação e durante as 29 horas o sono pouco ou nada abalou. As salas de trabalho estiveram repletas de motivação para concretizar o objetivo final e a adrenalina da contagem decrescente do tempo resultou em excelentes aplicações. Não faltaram prémios para reconhecer as aplicações mais inovadoras, mas o brilho no olhar de todos os estudantes é o melhor resultado que podíamos ter alcançado.



À procura de melhores processos

A Sonae foi distinguida pelo Instituto Kaizen pelo projeto de melhoria contínua implementado na Direção de Serviços Administrativos (DSA). O prémio reconhece o trabalho inovador realizado pelo DSA na otimização da gestão dos processos administrativos, garantindo a qualidade e pontualidade da informação financeira, fiscal e de gestão de todos o grupo. Informação de melhor qualidade e mais tempestiva permite dedicar mais tempo para a análise, melhorando a qualidade da tomada de decisão.

Domingos Sequeira (Administrador do Centro Corporativo da Sonae) afirma: “O projeto de melhoria contínua implementado na DSA reforçou a eficiência e a eficácia dos serviços, tendo contribuído para desenvolver e aprofundar o trabalho de equipa. Este prémio reconhece a melhoria na qualidade e na tempestividade da informação, que oferece à gestão melhores bases de apoio à decisão, favorecendo a criação de valor nos negócios.”

Um compromisso para com os nossos clientes

A confiança dos nossos clientes incentiva-nos a desenvolver produtos e serviços inovadores para um futuro melhor. No final, os clientes são uma medida direta do nosso sucesso. O nosso compromisso com os nossos clientes tem duas dimensões: os nossos produtos e serviços e a melhoria do estilo de vida de cada cliente.





O nosso objetivo é oferecer os melhores produtos aos melhores preços e para cada produto oferecer uma ampla gama de preços, sempre com garantia de qualidade. Trabalhamos em estreita colaboração com os nossos fornecedores para desenvolver novos produtos e serviços, procurando continuamente ganhos de eficiência sem comprometer a qualidade. Adicionalmente, incentivamos uma cultura de inovação em toda a organização com o objetivo de obter um *leaning* das operações e permitir uma experiência de compra mais agradável por parte dos nossos clientes. O cartão de fidelização Continente não pode deixar de ser mencionado como um exemplo singular de inovação, que, em 2013, proporcionou mais de 360 M€ de poupança.

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



Cartão de fidelização Continente Um Marco no Retalho

O Cartão Fidelidade Continente é caso de estudo em todo o mundo e ainda não atingimos todo o seu potencial. Ano após ano somos surpreendidos pelos resultados surpreendentes deste projeto inovador utilizado por 3,4 milhões de clientes, dos 4 milhões de casas em Portugal.

O cartão Continente é uma forma de mostrar aos nossos clientes o nosso verdadeiro compromisso com a poupança das famílias e oferecer-lhes os melhores produtos aos melhores preços.

Luís Moutinho (CEO da Sonae MC) afirma que "face ao cenário económico difícil, a Sonae realizou um esforço significativo para facilitar a tarefa das famílias portuguesas na gestão dos seus orçamentos, disponibilizando os melhores produtos aos preços mais baixos, bem como um leque alargado de referências que permite uma escolha mais inteligente. Este esforço foi reconhecido pelos consumidores, que com a sua preferência, têm levado a ganhos de quota de mercado pela generalidade das insígnias da Sonae, nomeadamente pelo Continente que é líder no retalho alimentar em Portugal."

Cartão Continente, em poucas palavras

3,4 Milhões
clientes

> 90%
do total de
vendas

128 Milhões
de transações

8 em cada 10
transações

Os nossos valores são reconhecidos através dos nossos produtos e serviços e estamos orgulhosos de ver o nosso compromisso com a integridade e qualidade reconhecido. Pela primeira vez, três das nossas marcas foram reconhecidas como Marcas de Confiança - Continente, Worten e Zippy. Um reconhecimento que premeia os nossos esforços.

Estamos extremamente orgulhosos pelo reconhecimento dado, pela primeira vez, à Zippy. Mais uma vez, o nosso estilo empreendedor e inovador de investimento provou ser de excelência e potenciou a nossa distinção face aos nossos concorrentes. Além disso, o Continente foi reconhecido pelo 11º ano consecutivo como "Marca de Confiança", atestando que, na categoria de retalho, o Continente é a marca em que os portugueses mais confiam. Este reconhecimento é baseado na identificação com a marca, nas necessidades satisfeitas pela marca e na familiaridade, competência e responsabilidade associada à marca.

Valorizamos a lealdade dos nossos clientes e estamos conscientes de que tal reconhecimento só aumenta a nossa responsabilidade. No próximo ano, vamos fazer ainda melhor!

Sonae - Uma marca de confiança

Na Sonae acreditamos que o nosso sucesso vem dos nossos clientes. Damos o nosso melhor todos os dias, com o objetivo de oferecer os melhores produtos e serviços ao melhor preço. Honramos os nossos valores de responsabilidade corporativa. Investimos em inovação. Investimos em controlo de qualidade. Investimos na melhor equipa, porque sabemos o quão duro trabalhamos.

Estamos muito orgulhosos dos reconhecimentos que temos vindo a obter pelos nossos esforços. Pela primeira vez fomos distinguidos em três marcas de confiança. O Continente detém o título por 11 anos consecutivos. Um feito notável! A Worten foi reconhecida pelos nossos clientes pelo quarto ano consecutivo. A Zippy é a nova adição, tendo sido reconhecida como uma marca de confiança pela primeira vez.

Além disso, o Continente foi reconhecido pelo nono ano consecutivo como uma Superbrand.

Obrigado! Sabemos que o sucesso traz consigo mais responsabilidade e reforçamos o nosso compromisso para com os nossos clientes.

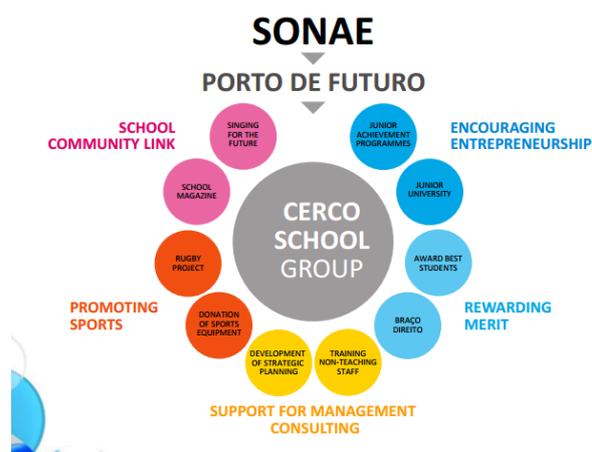




Apoiando a nossa comunidade

Faz parte dos nossos valores contribuir ativamente para ajudar a melhorar a nossa comunidade. A nossa responsabilidade social abrange 6 dimensões: ambiental, cultural, educacional, saúde e desporto, ciência e inovação e solidariedade social. Acreditamos que estas dimensões são fundamentais para promover a sustentabilidade e uma sociedade melhor. Queremos criar um mundo de mudança. Durante 2013, disponibilizámos mais de 10 M€ de apoio às nossas comunidades, ajudando 2.059 instituições. Partilhamos os nossos valores com a nossa equipa e estamos orgulhosos da sua extraordinária contribuição em 194 ações de voluntariado, que totalizaram 8.634 horas de voluntariado.

Acreditamos que o crescimento sustentável e as crianças são pontos-chave para o nosso futuro. As crianças merecem uma atenção especial, sendo importante garantir que lhes são oferecidas as condições e ambiente certos para prosperar, em especial a nutrição. Com este intuito, criámos o projeto Porto de Futuro e o projeto Pêra. O primeiro foca-se em promover o envolvimento da sociedade nas escolas e na educação das crianças e o segundo em oferecer pequenos-almoços a crianças carenciadas. Adicionalmente, temos o projeto Missão Sorriso que também tem como objetivo ajudar crianças carenciadas.



PORTO DE FUTURO

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

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

CONTINENTE

Projeto Pêra

A atual crise socioeconómica teve um impacto profundo na nossa comunidade e, infelizmente, isso também afetou as crianças mais novas e a sua dieta diária. Uma criança saudável tem mais disposição e motivação para aprender. O seu desenvolvimento pessoal é mais ativo e isto leva a que interajam de forma mais positiva com os outros, desenvolvendo *soft skills* mais fortes. Não podemos aceitar circunstâncias em que as crianças vêm para a escola sem um pequeno-almoço nutritivo e, por conseguinte, fomos rápidos a agir e a criar o Projeto Pêra com o objetivo de fornecer às crianças carenciadas do Porto um pequeno-almoço saudável. Em 2013, demos pequenos-almoços a 613 crianças em 10 escolas. Mais importante, precisamos e queremos ser mais ativos nesta área.

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





O **Projeto Nós** aposta no envolvimento da sociedade na ajuda a pessoas carenciadas. Com o suporte de outras organizações, como os media, criámos uma campanha à escala nacional que consiste na venda de cachecóis e subsequente doação dos lucros a uma organização específica. Em 2013, vendemos 25.000 cachecóis e doámos 50.000 euros à *Make a Wish* Portugal.



O **Banco Alimentar** é uma ONG que recolhe doações de comida para distribuição por pessoas carenciadas. Visa a erradicação da fome e a promoção duma sociedade melhor. Em 2013, colaborámos com o Banco Alimentar durante 4 dias. Desta

colaboração resultaram 60.000 vouchers de comida, no valor de 50.000€. Adicionalmente, permitimos ao Banco Alimentar a utilização das nossas lojas para receber diretamente dos nossos clientes os donativos de bens alimentares.



A **Missão sorriso** visa proporcionar ajuda a crianças em hospitais e a pessoas idosas, bem como combater a fome e a exclusão social. Desde 2003, já ajudámos 184 instituições com mais de 9 M€ doados que se traduziram em mais de 2.100 equipamentos doados. Este é um dos nossos projetos mais sólidos, que conta com mais de um milhão de seguidores no Facebook e onde já fomos distinguidos com sete prémios, entre os quais o "Master Distribuição" e o "Prémio Eficácia", nas áreas de distribuição e eficiência.



O **Projeto Portugal mais Feliz** ajuda famílias carenciadas a reconstruir os seus projetos de vida, a combater a pobreza e a exclusão social. Durante 2013, embrulhámos 200.000 presentes de Natal, que por sua vez geraram uma doação de 175.000 euros à Cruz Vermelha Portuguesa.



A **Cruz Vermelha Portuguesa** atua numa série alargada de áreas, sempre com o objetivo de ajudar pessoas e famílias carenciadas.

Em 2013, trabalhámos conjuntamente com a Cruz Vermelha recolhendo comida e donativos durante 4 dias. Este esforço só foi possível pelo incrível envolvimento de 1.700 colegas, que contribuíram voluntariamente para a causa. Recolhemos 1,2 M€ em bens doados pelos nossos clientes.



Governo das sociedades

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

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

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

Em cumprimento do Artigo 66º do Código das Sociedades Comerciais, o Relatório de Governo da





Sociedade identifica e descreve os principais riscos financeiros a que a sociedade se expõe no exercício da sua atividade.

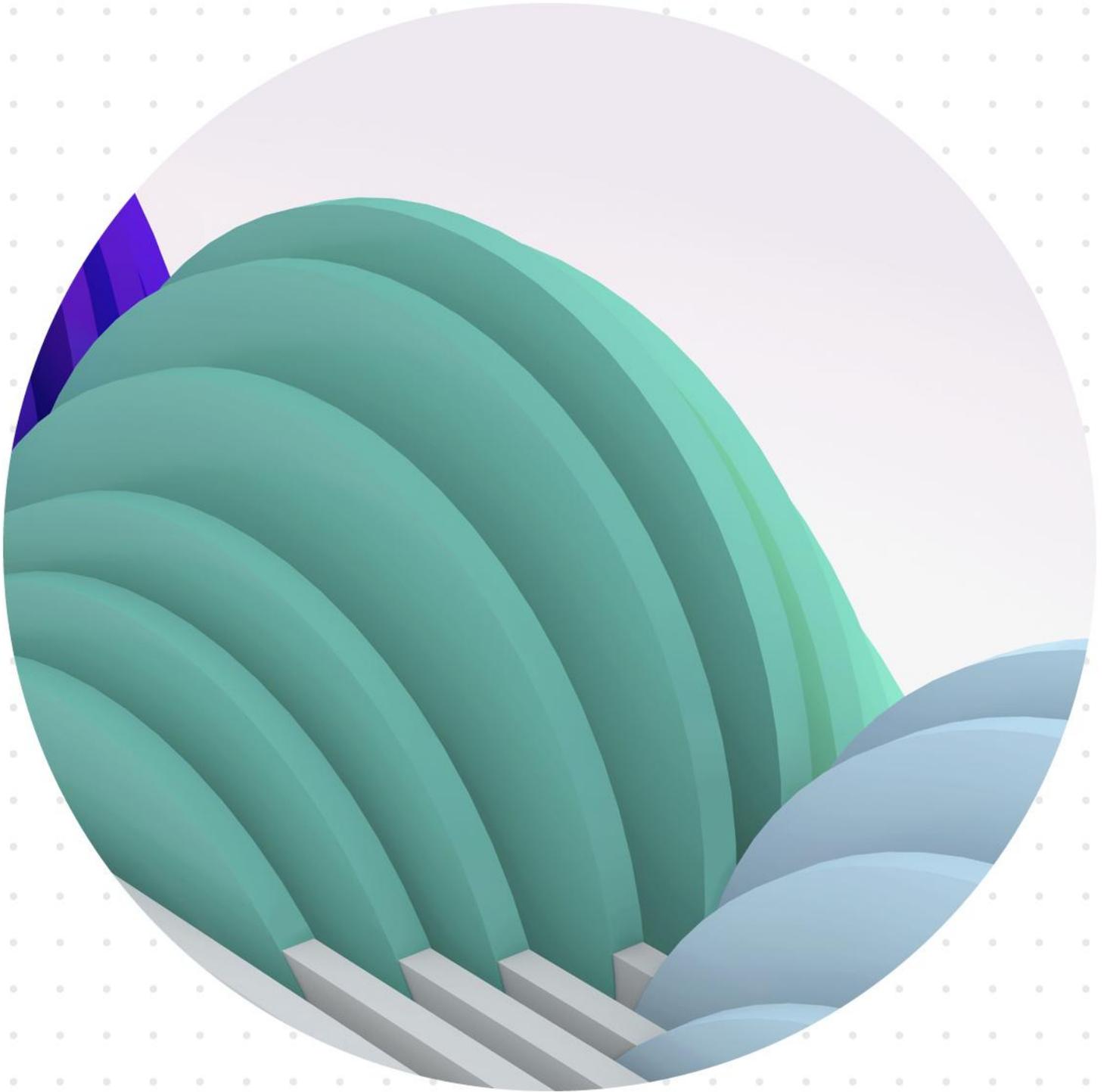
Para informações adicionais sobre temas relacionadas com o Governo da Sociedade, consulte por favor o nosso Relatório de Governo da Sociedade.





ANÁLISE FINANCEIRA



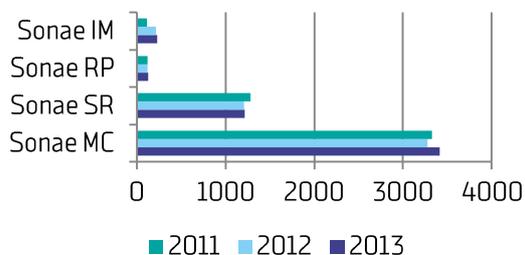




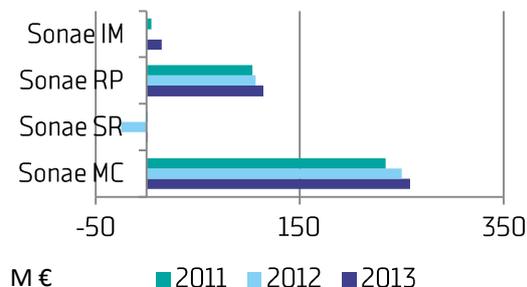
Visão global do negócio

Principais indicadores de desempenho financeiro

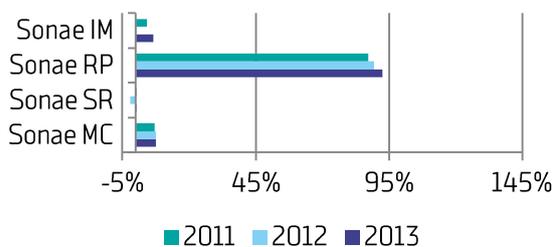
Volume de Negócios



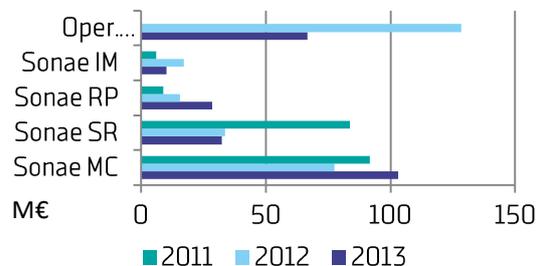
Underlying EBITDA



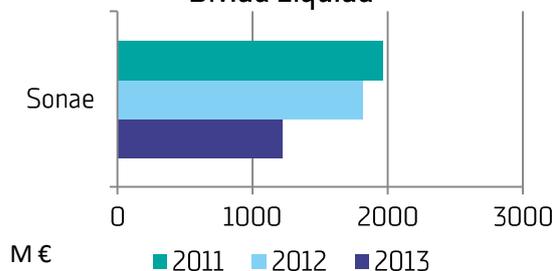
% Underlying EBITDA/Vol. Neg.



Investimento



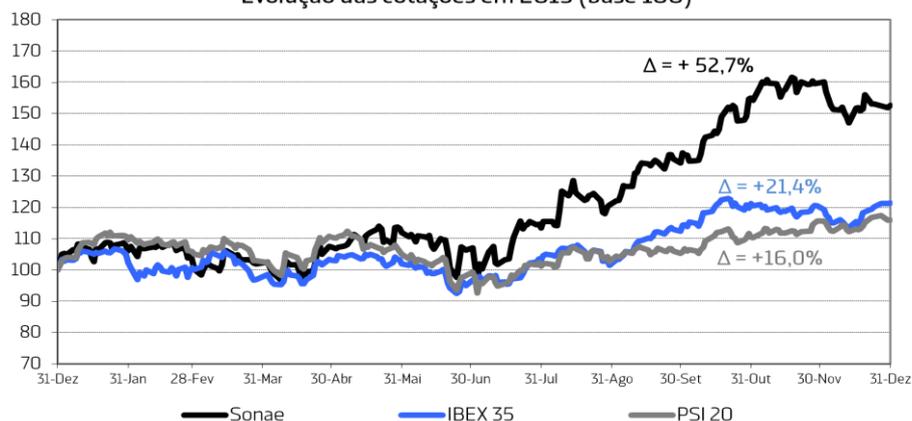
Dívida Líquida



Resultado Líquido



Evolução das cotações em 2013 (base 100)



Contexto macroeconómico

Em 2013, a economia mundial voltou a desiludir pelo terceiro ano consecutivo, apresentando um crescimento real de apenas 3%¹, ritmo historicamente baixo. O ano foi sendo marcado por sucessivas revisões em baixa do cenário de crescimento global, ainda que em menor escala do que no passado recente, sobretudo devido a algum arrefecimento do crescimento nas economias emergentes e em desenvolvimento.

Na Zona Euro e nos EUA, os fatores de ordem política também condicionaram a evolução da atividade, num contexto em que a economia ainda se encontrava fragilizada pelo legado da crise financeira de 2008-09. A ocorrência de eleições em alguns países europeus - com destaque para Itália e Alemanha - e o impasse orçamental nos EUA, assim como o anúncio de que a reserva federal se preparava para iniciar a redução dos estímulos de política monetária, acabaram por ter implicações na confiança das famílias e empresas e, em última análise, na economia. Recorde-se que há cerca de um ano, o cenário da OCDE para 2013 antecipava uma contração na zona euro de 0,1%, enquanto as mais recentes previsões apontam para uma queda de 0,4%². Nos EUA, apesar do crescimento ter desiludido na primeira metade do ano, a economia cresceu 1,9%³ em 2013. Não obstante, o final do ano foi mais positivo, com os EUA a registarem maior dinamismo e a zona Euro a sair da recessão no segundo trimestre, ainda que com crescimentos ténues.

Em Portugal, o ano de 2013 foi marcado pela consolidação do processo de ajustamento económico, que tem vindo ser realizado desde 2011 sob a égide da Troika. A economia voltou a contrair, com o PIB a cair 1,4%⁴ em termos reais, mas o desempenho acabou por surpreender favoravelmente, contrariando a generalidade das previsões, que inicialmente apontavam para uma queda do produto superior a 2%.

O desempenho económico em 2013 acabou por beneficiar, no curto prazo, de algum relaxamento orçamental, ligado à devolução dos subsídios de férias dos funcionários públicos e pensionistas, cujo corte foi considerado inconstitucional pelo Tribunal Constitucional, mas também aos sinais de alguma recuperação cíclica da atividade económica.

O ano terminou, aliás, com algum otimismo em torno do processo de ajustamento da economia portuguesa. Depois de dez trimestres consecutivos de contração do PIB, a economia apresentou a partir do segundo trimestre de 2013, crescimentos em cadeia positivos, saindo da recessão técnica. Para este desempenho contribuiu o menor ritmo de contração do consumo privado (-2,0%⁵, contra -5,4% em 2012) e a continuação do dinamismo do comércio externo. De facto, a performance positiva das exportações, juntamente com alguma queda das importações, conduziram a um dos mais positivos resultados do ajustamento: as necessidades de financiamento externo da economia que rondavam os 10% do PIB na última década passaram para um excedente de 3%.

Em Espanha, o ano foi também marcado pela continuação do esforço de correção dos diversos desequilíbrios acumulados no período pré-crise, o que implicou mais um ano de recessão, tendo o PIB caído aproximadamente 1,2% em termos reais. Contudo, no terceiro e quarto trimestres a economia saiu de terreno negativo, registando crescimentos positivos em cadeia, após nove trimestres de contração.

O ponto fundamental da retoma foi o sector exportador que, a par do português, demonstrou ser um dos mais dinâmicos da zona euro, em resultado de fortes ganhos de competitividade, beneficiando da queda dos custos unitários do trabalho. O contributo da procura externa juntamente com a queda das importações conduziu à correção do desequilíbrio externo, já traduzido num saldo positivo da balança corrente e de capitais.

O elevado nível de desemprego que se mantém acima dos 26%, aliada à incapacidade para criar empregos de forma sustentável, constitui um dos pontos mais preocupantes da economia espanhola, apesar de alguns sinais apontarem para a sua estabilização. A queda do emprego e dos salários continuou a pesar sobre o rendimento disponível das famílias e a condicionar as suas expectativas, o que explica em grande medida que 2013 tenha sido mais um ano de queda do consumo privado (-2,5%).

¹ FMI, World Economic Outlook, Janeiro 2014

² FMI, World Economic Outlook, Janeiro 2014

³ FMI, World Economic Outlook, Janeiro 2014

⁴ INE, Contas Nacionais Trimestrais - Estimativa Rápida, Fevereiro 2014

⁵ Banco de Portugal: Boletim Económico - Inverno 2013





Perspetivas

O cenário económico mundial apresenta-se mais auspicioso para 2014, esperando-se uma aceleração do crescimento para 3,7%⁶ em 2014, o maior ritmo de expansão desde 2011. O crescimento assenta sobretudo na melhoria das expectativas em todos os blocos económicos, sobretudo nas economias desenvolvidas e, em particular, na Zona Euro que depois de dois anos de recessão deverá voltar a crescer no próximo ano, ainda que de forma ténue (aproximadamente 1%⁷). Nas economias emergentes, o crescimento da procura externa por parte dos mercados mais desenvolvidos será o principal motor do crescimento, embora as fragilidades internas permaneçam uma preocupação.

Em Portugal, na sequência do desempenho acima das previsões em 2013, o “outlook” da economia foi revisto em alta, estimando-se uma expansão da atividade económica de, respetivamente, 0,7% e 1,5% para 2014 e 2015.⁸ Antecipa-se que as exportações continuem a ser, à semelhança dos últimos anos, o principal motor do crescimento, mas a procura interna deverá voltar a ter uma contribuição positiva.

O ano de 2014 continuará a ter o mesmo tipo de fatores de risco dos últimos anos, incluindo a conjuntura externa, a evolução da crise da dívida da zona euro e o grau de compromisso das autoridades portuguesas com o Programa de Assistência Económica e Financeira. Neste contexto, subsistem diversas incertezas, quer sobre o efetivo empenho das autoridades no cumprimento das metas orçamentais, quer quanto à sua capacidade em implementar as medidas planeadas, quer ainda sobre o grau de autonomia no financiamento da República.

Em Espanha, perspectiva-se um ritmo de expansão moderado da economia espanhola nos próximos anos (0,7% e 1,0%, respetivamente em 2014 e 2015⁹), justificada pela necessidade de continuar a corrigir desequilíbrios, o que limitará o crescimento da procura interna. Não obstante, espera-se uma ligeira retoma do consumo com o aumento da confiança das famílias sobretudo associado à estabilização do mercado de trabalho, ao cenário benigno da inflação e manutenção das taxas de juro a níveis baixos. Espera-se que o sector externo continue a ser o principal propulsor da economia, produzindo efeitos de arrastamento no investimento, especialmente na componente de maquinaria. No que respeita aos próximos meses, e apesar dos esforços de reforma realizados e dos resultados já alcançados, os desafios permanecem elevados, nomeadamente ao nível do sistema financeiro e das finanças públicas.

Em suma, as expectativas de crescimento nos países ibéricos assentam numa recuperação ainda que limitada da procura interna, dependente do sucesso dos ajustamentos e reformas em curso. Mas o sector externo continuará a ser, sem dúvida, o principal motor destas economias e, portanto, a sua performance dependerá em muito da recuperação da atividade económica global e, em particular, da consolidação da retoma na zona euro.

⁶ FMI, World Economic Outlook, Janeiro 2014

⁷ FMI, World Economic Outlook, Janeiro 2014

⁸ FMI 10ª Avaliação do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) Fevereiro 2014

⁹ Economist Intelligence Unit, Fevereiro 2014



Evolução Financeira Consolidada em 2013

Desempenho global

Em 2013, o **volume de negócios consolidado** cresceu 3% atingindo os 4.821 M€, e o **“underlying” EBITDA** situou-se nos 378 M€, 47 M€ acima do valor alcançado no mesmo período do ano anterior. Este resultado explica-se totalmente pela melhoria do desempenho operacional dos negócios de retalho, nomeadamente o não-alimentar e de Software e Sistemas de Informação. Convém destacar o **“underlying” EBITDA** positivo alcançado pelo negócio da Sonae SR.

O **EBITDA** totalizou 475 M € em 2013, incluindo as contribuições (i) do **“underlying” EBITDA** de 378 M€, acima mencionado; (ii) os resultados consolidados pelo método de equivalência patrimonial no montante de 28 M€ (resultados diretos da Sonae Sierra, ZON OPTIMUS e GeoStar); (iii) o impacto das unidades operacionais descontinuadas da Optimus de 71 M€; e (iv) itens não recorrentes.

Em 2013, o **Resultado Financeiro** totalizou 82 M€, 13% abaixo do valor registado em 2012, suportado por um nível consideravelmente mais baixo de dívida líquida. No final de 2013, a taxa de juro média das linhas de crédito em aberto ficou ligeiramente acima de 3%. O Resultado Financeiro em questão está apenas relacionado com os negócios de retalho e de gestão de investimentos.

Em 2013, a linha de **impostos** totalizou 30 M€, 7 M€ acima do valor verificado no mesmo período do ano anterior.

Em 2013, os **resultados diretos** atingiram 175 M€, 31 M€ acima do valor do mesmo período de 2012, com uma forte melhoria do **“underlying” EBITDA** (+47 M€ vs. 2012), amortizações e depreciações mais baixas (-21 M€ vs. 2012) e custos financeiros (-12 M€ vs. 2012) mais do que compensando o menor nível verificado na linha de operações descontinuadas (-30 M€ vs. 2012) e impostos mais elevados (+7 M€ vs. 2012).

Os **resultados indiretos** em 2013 totalizaram 289 M€, dado que incluem um ganho de 443 M€ relacionado com a fusão entre a Zon e a Optimus, assim como a contribuição de resultados indiretos da Sonae Sierra. Adicionalmente, este item inclui outros movimentos non cash, nomeadamente as imparidades relacionadas com a reavaliações de propriedades de retalho registadas no 3T13, assim como uma identificação de novos

conceitos nos formatos Sonae SR, que acarretaram fortes investimentos e amortizações aceleradas.

Os **interesses sem controlo** totalizaram 145 M€, incluindo 111 M€ relacionados com o ganho de capital **“non-cash”** considerado no processo de fusão entre a Zon e a Optimus.

O **resultado líquido atribuível ao grupo** atingiu 319 M€, significativamente acima de 2012, principalmente em consequência dos resultados indiretos registados, que foram fortemente afetados pelo ganho **“non-cash”** resultante da fusão entre a Zon e a Optimus.

Resultados Consolidados						
Milhões de euros						
	2012PF	2013	var.	4T12PF	4T13	var.
Sonae MC	3.281	3.415	4%	876	924	5%
Sonae SR	1.209	1.210	0%	343	383	12%
Sonae RP	120	124	3%	30	31	3%
Gestão de Invest.	209	223	6%	53	59	11%
E&A ¹	-150	-151	-1%	-37	-43	-16%
Volume de negócios	4.670	4.821	3%	1.265	1.354	7%
Sonae MC	250	258	3%	81	75	-7%
Sonae SR	-25	0	-	-1	17	-
Sonae RP	107	115	7%	26	31	22%
Gestão de Invest.	0	15	-	1	7	-
E&A ¹	-2	-10	-	-9	-11	-25%
“Underlying” EBITDA	330	378	14%	98	120	22%
Margem de “Underlying” EBITDA	7,1%	7,8%	0,8 p.p.	7,8%	8,8%	1,1 p.p.
Res. Método de Equiv. Patrim. ²	31	28	-9%	6	4	-35%
Res. de Oper. Desc. ³	101	71	-29%	20	0	-
Itens não recorrentes	7	-2	-	12	-2	-
EBITDA	469	475	1%	137	122	-11%
Margem de EBITDA	10,0%	9,8%	-0,2 p.p.	10,8%	9,0%	-1,8 p.p.
D&A ⁴	-209	-188	10%	-56	-42	25%
EBIT	260	286	10%	81	80	-1%
Resultados financeiros	-94	-82	13%	-24	-17	28%
EBT	166	205	23%	57	63	11%
Impostos	-22	-30	-32%	-20	-18	9%
Resultado direto⁵	144	175	22%	37	45	21%
Resultado indireto⁶	-72	289	-	-58	0	-
Resultado líquido total	72	464	-	-21	45	-
Interesses sem controlo	-39	-145	-	-12	-8	29%
Res. Líq. atribuível a acionistas	33	319	-	-32	36	-

(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 ZON OPTIMUS)
(3) Impacto das operações descontinuadas da Optimus
(4) Depreciações e amortizações incluindo provisões e imparidades
(5) Resultados diretos antes de interesses minoritários
(6) Inclui: (i) a contribuição do resultado indireto da Sonae Sierra; (ii) a mais-valia “non-cash” gerada no processo de fusão zon-optimus; (iii) provisões para possíveis responsabilidades futuras e em operações “non-core” e (iv) imparidades “non-cash” em ativos em exploração.

No seguimento da fusão entre a Zon e a Optimus, e do seu reporte usando o método de equivalência patrimonial, decidimos alterar a forma de comunicar os nossos resultados ao mercado, separando cada negócio, a fim de obter maior transparência entre os segmentos: 1) Sonae Retalho (Sonae MC, SR e RP); 2) Gestão de Investimentos, incluindo Software e Sistemas de Informação e Negócios Online e Media, da Sonaecom; 3) Sonae Sierra e 4) ZON OPTIMUS. Os valores da Demonstração de Resultados referentes a 2012 foram reexpressos e estão designados como “2012PF” e “4T12PF”, respetivamente.

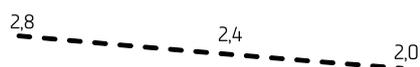
**Estrutura de capital**

Capitais empregues líquidos Milhões de euros			
	2012	2013	var.
Capital investido líquido	3.485	3.127	-358
Propriedades de investimento	0	1	1
Investimento técnico ⁽¹⁾	3.166	2.030	-1.136
Investimento financeiro	483	1.364	881
Goodwill	658	610	-48
Fundo de maneo	-822	-878	-55
Capital próprio + Inter. sem controlo	1.669	1.908	240
Dívida total líquida ⁽²⁾	1.816	1.219	-597
Dívida líquida / Capital investido	52%	39%	-13,1 p.p

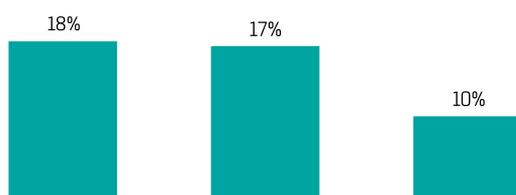
(1) Inclui activos para venda (2) Dívida financeira líquida + saldo de suprimentos.

Em 2013, os **capitais próprios** foram de 240 M€ acima do valor relativo ao mesmo período do ano passado.

Estrutura de capital - Retalho Dívida líquida para EBITDA			
	2011	2012	2013



Estrutura de Capital Rácios de "Loan-to-value" (%) - Holding			
	2011	2012	2013



Endividamento líquido Milhões de euros			
	2012	2013	Var
Dívida financeira líquida	1.802	1.214	-587
Unidades de retalho	796	763	-34
Grupo Sonaecom ⁽¹⁾	361	-	-361
Gestão de Investimentos ⁽¹⁾	27	30	3
Holding e outros	618	421	-196
Dívida total líquida	1.816	1.219	-597

(1) Os valores de Balanço relativos a 2012 não se encontram reexpressos

Até 31 de Dezembro de 2013, o **endividamento total líquido** foi reduzido para 1.219 M€, 597 M€ abaixo do valor relativo à mesma data em 2012, em resultado da desconsolidação da dívida da Optimus de aproximadamente 440 M€, mas também devido a uma geração de fluxo de caixa sustentável ao longo dos últimos 12 meses. A empresa continuou, deste modo, a reforçar a sua estrutura de capital, com o endividamento total líquido a atingir 39% do capital investido no final de 2013.

Vale a pena destacar o facto da redução do endividamento líquido ter sido obtido apesar do impacto resultante da **distribuição de dividendos** por parte da Sonae entre 2011 e 2013 (199 M€).

O **endividamento líquido** da Sonaecom referente a 2013 foi negativo em 162 M€, tendo sido alocado à área de Gestão de Investimentos o montante de 13 M€ e o remanescente à Holding.

Em 2013, o **endividamento da área de retalho** foi reduzido para 763 M€, 34 M€ abaixo de 2012, resultante de uma geração de fluxos de caixa sustentável ao longo dos últimos 12 meses. A empresa continuou, assim, a reforçar a sua estrutura de capital, com o rácio da dívida líquida total face ao EBITDA a atingir 2,0x no final de 2013.

A **dívida líquida da holding** foi reduzida para 421 M€ no final de dezembro de 2013. O rácio "loan-to-value" da sociedade mantém-se em níveis conservadores e registou uma forte evolução, de 17%, em dezembro de 2012, para 10%, em dezembro de 2013.

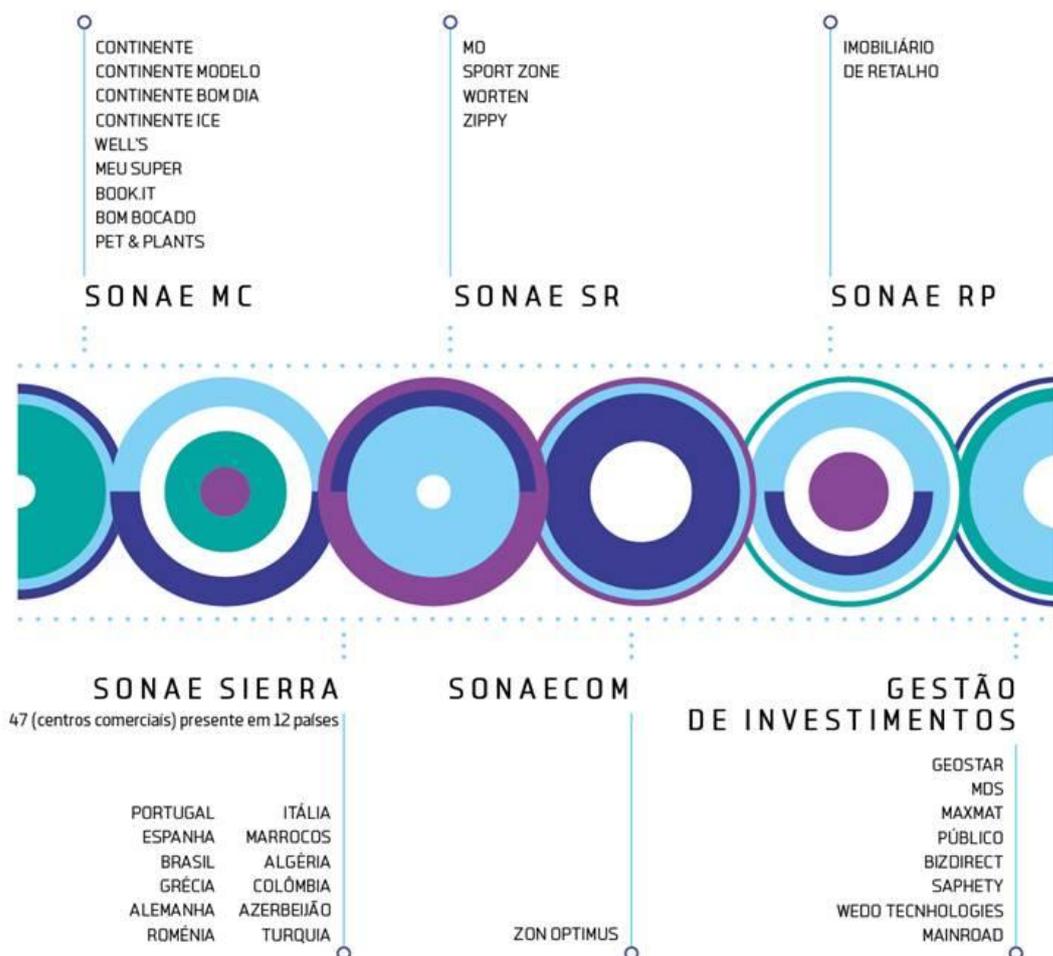
Em relação ao **perfil de maturidade da dívida**, é importante realçar que foram concluídas uma série de operações que permitiram à Sonae aumentar a maturidade média da dívida, otimizando o custo médio de financiamento, fortalecendo a sua estrutura de capital e diversificando as fontes de financiamento.



Segmentos de Negócio

A Sonae é maioritariamente uma empresa de retalho com duas grandes parcerias nas áreas de Telecomunicações (Sonaecom) e Centros Comerciais (Sonae Sierra).

Estamos presentes em 67 países, incluindo operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, *franchising* e parcerias. Em todos os países onde a Sonae desenvolve a sua atividade, somos reconhecidos como uma organização orientada por fortes valores de responsabilidade corporativa, particularmente preocupada com o desenvolvimento social e económico.





Sonae MC

Durante 2013, a Sonae MC reforçou a sua posição de mercado em Portugal no retalho alimentar, com uma evolução de volume de negócios superior à média de mercado.

O Continente é sem dúvida uma das marcas de maior confiança em Portugal (11 anos consecutivos eleita como Marca de Confiança) e aumentou a sua proposta de valor, oferecendo uma gama altamente diversificada de produtos a um preço justo. O nosso sucesso deriva fundamentalmente do nosso conhecimento e compreensão das necessidades dos consumidores portugueses, desenvolvidas ao longo de muitos anos e aprimorados por ferramentas promocionais únicas como o nosso cartão Continente, que é utilizado em mais de 90% das vendas anuais.

Continente o hipermercado do futuro

Continente Hipermercado 2020 é o nome piloto do novo conceito de loja testado em Cascais. A Sonae MC direcionou a marca Continente para o futuro, repensando todo o conceito de loja desde o princípio.

A nova loja recria os diferentes ambientes dos mercados tradicionais, lojas de retalho e armazéns focados na criação de uma nova experiência de compras. Promove a frescura, a conveniência, a variedade e a familiaridade. Cenários típicos foram criados causando uma certa nostalgia nos clientes, o qual acrescenta valor e um lado humano à experiência de compras.

Inspirado nas mais recentes correntes, mercados tradicionais e lojas especializadas não alimentares, a Sonae MC criou um *design* de loja atrativo com cores neutras e grafismos urbanos. Estas técnicas inovadoras estimulam a compra.

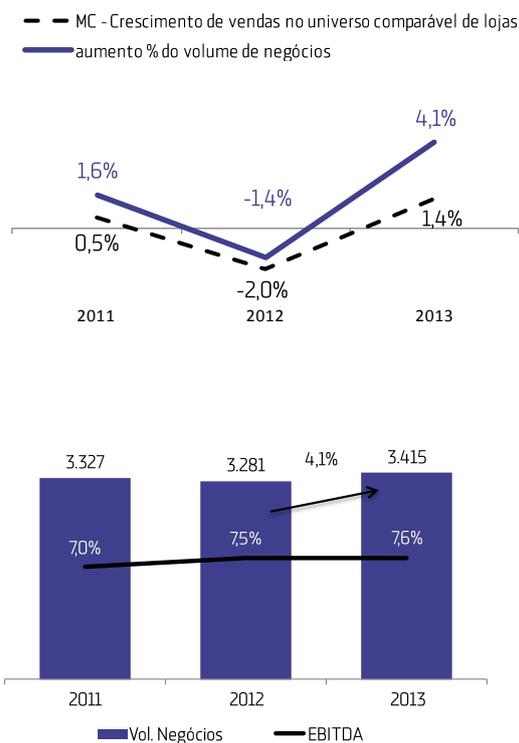
A Sonae MC investiu em melhores formas de comunicar os produtos e os preços aos seus clientes, tornando a experiência de compra mais dinâmica. Introduziram-se novos conceitos, como a área do *lounge* e o restaurante sushi, e reformularam-se outros como a secção de vinhos.

Os resultados mostram a mais-valia do projeto com um aumento de 12% das vendas líquidas por m², numa loja 10% mais pequena.



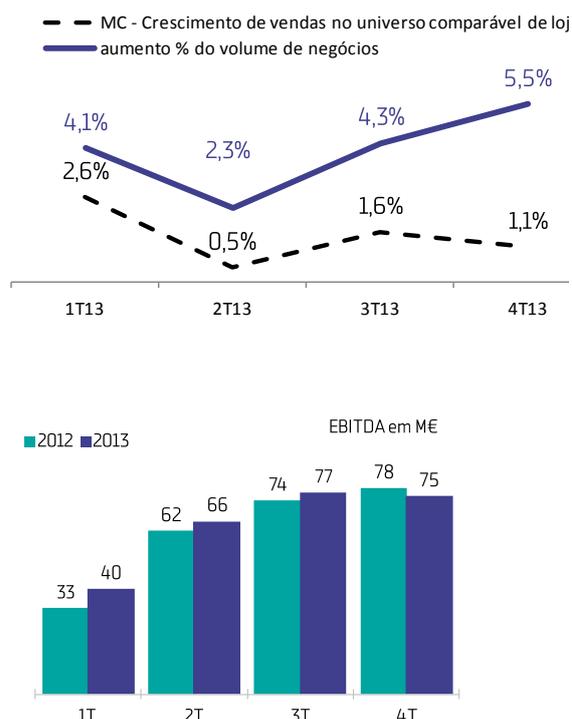
Sonae MC: Volume de negócios e EBITDA

Evolução anual



Sonae MC: Volume de negócios EBITDA

Evolução trimestral



Em 2013, o **volume de negócios** da **Sonae MC** alcançou um total de 3.415 M€, 4,1% acima de 2012. Este aumento reflete não só a expansão seletiva da sua área de vendas (incluindo 17 novas lojas Continente), mas também o crescimento de 1,4% nas vendas no universo comparável de lojas¹⁰. Este crescimento é ainda mais notável se considerarmos o ambiente macroeconómico e o processo de ajustamento aos quais Portugal ainda se encontra exposto, com o PIB a descer 1,4%.¹¹ No 4T13, as vendas no universo comparável de lojas da Sonae MC aumentaram em 1,1%, o que adicionado à abertura de 7 lojas Continente levou a um aumento do volume de negócios de 5,5% quando comparado com o 4T12.

Deste modo, estima-se que durante este período a Sonae MC tenha continuado a fortalecer a sua quota de mercado no setor de retalho alimentar em Portugal¹², com base:

1. Na melhoria contínua da qualidade dos produtos, com o Continente a ser eleito em 2013 como marca de confiança¹³ pelo 11.º ano consecutivo. Em 2014, já recebemos este reconhecimento referente ao 12.º ano;
2. Na estratégia de disponibilizar aos clientes uma ampla gama de produtos, o que nos permite reagir rapidamente a mudanças nos hábitos dos clientes (tanto na fase "trading down" como "trading up"). Tal foi alcançado pelo facto de se ter a maior variedade de referências de marca própria, assim como outras marcas de fornecedores. O portefólio de marcas próprias Continente manteve-se em 2013 em aproximadamente 31% do volume de negócios nas categorias de bens de grande consumo (FMCG);
3. No crescimento de 8% das vendas online face ao mesmo período do ano anterior, sustentado pela nova plataforma de comércio eletrónico;
4. Na abertura seletiva de lojas, conforme detalhado nas páginas seguintes deste documento.

Em 2013 a **Sonae MC** alcançou uma **margem de EBITDA** de 7,6%, apesar do ambiente altamente competitivo que nos levou a um forte esforço promocional, particularmente no

¹⁰ Vendas no universo comparável de lojas = Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições nos dois períodos. Exclui vendas de lojas abertas, encerradas ou sujeitas a obras de remodelação significativas num dos períodos em análise

¹¹ Instituto Nacional de Estatística - *Estimativa Rápida*, Fevereiro de 2014

¹² Por exemplo, o inquérito Homescan da A.C.Nielsen até 29 de Dezembro: +0.4p.p na quota de mercado para a Sonae MC

¹³ Selecções Reader's Digest

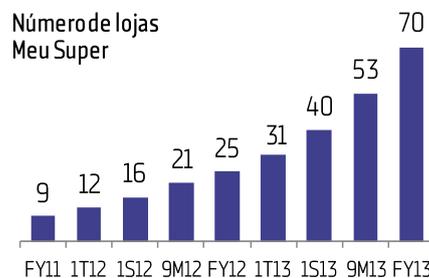




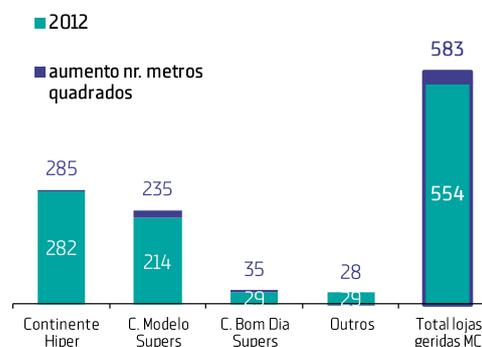
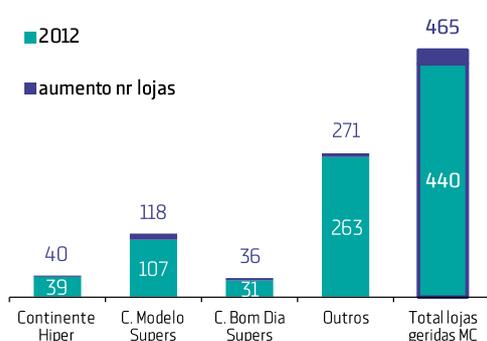
último trimestre do ano, causando uma deflação interna de 0,8% e um efeito negativo no EBITDA. Esta atividade promocional continuou a ser impulsionada pelo cartão de fidelização do Continente (que representou mais de 90% das vendas durante o período). Esta rentabilidade é apenas possível com um rigoroso controlo de custos e ganhos adicionais na produtividade, sustentado pelos programas de melhoria contínua implementados com toda a dedicação das nossas equipas.

O investimento no negócio de retalho levado a cabo em 2013 foi essencialmente concretizado na abertura de lojas **Sonae MC**, incluindo 1 Continente em Portimão em substituição da loja Algarvia que sofreu um incêndio; 11 lojas Continente Modelo, incluindo 8 na Ilha da Madeira; e 5 lojas Continente Bom Dia.

No final de 2013, a Sonae MC operava 465 (583 000 m²) lojas mais 83 lojas (30 000 m²) ao abrigo de contratos de franchising, incluindo 70 lojas "Meu Super". Este tipo de lojas em regime de franchising tem crescido muito rapidamente desde 2011, quando começámos com 9 lojas, até ao final de 2013, quando chegámos às 70 lojas. Em 2014, esperamos alcançar um total de 100 lojas.



Lojas geridas pela Sonae MC



Sonae MC - 465 lojas operadas pela empresa e 83 lojas sob acordos de *franchising* e *joint-venture* geraram um volume de negócios de 3.415 M€ em 2013.

Negócio do retalho alimentar:

Continente – 40 hipermercados (localização central e mais de metade inseridos nos principais centros comerciais), com uma área média de cerca de 7.000 m² e uma média de Stock Keeping Units (SKUs) de 70.000. A área não alimentar (essencialmente bazar ligeiro e têxteis), representa menos de 15% do total das vendas.

Continente Modelo – 118 supermercados (mais 6 em acordos de franchising), normalmente localizados em centros populacionais de média dimensão, com uma área média de 2.000 m² e com um número de SKUs bem acima dos concorrentes. Estes supermercados são baseados em localização e conveniência, com uma oferta de bazar ligeiro que representa menos de 10% das vendas (não existindo áreas de têxteis).

Continente Bom Dia – 36 pequenas lojas de conveniência com uma área média de aproximadamente 986 m². Conceito renovado, baseado na variedade e qualidade de produtos frescos, ideal para compras diárias mais frequentes.

Meu Super – 70 lojas alimentar locais franchisadas, com áreas entre 150 e 500 m², principalmente localizadas em áreas residenciais no centro de grandes cidades. A Sonae MC oferece aos parceiros apoio na gestão de loja, a garantia de um preço competitivo e o acesso à oferta das marcas próprias Continente, bem como outros produtos dos nossos fornecedores.

Negócios adjacentes

Bom Bocado – 100 lojas (mais 2 em acordos de franchising), cafés e pequenos snack-bars. Variedade e qualidade com um serviço rápido e ótimo preço.

Book.it – 18 Livrarias (mais uma em acordo de franchising), com uma oferta diversificada de papelaria e tabaco.

Well's – 146 lojas dedicadas a produtos de parafarmácia, produtos de beleza, cuidados de saúde e bem-estar, óculos e serviços óticos.



Sonae SR

A **Sonae SR** é a nossa unidade de retalho especializado, com presença nos mercados de eletrónica, desporto e moda. A queda considerável nos níveis de consumo privado no mercado ibérico, especialmente nas categorias de produtos discricionários, levou a um ajustamento das operações da **Sonae SR**. A estratégia adotada começa a apresentar resultados impressionantes.

A **Sonae SR** continuou a consolidar a sua quota de mercado na Península Ibérica, com particular ênfase no segmento de eletrónica de consumo (Worten), onde reforçou a sua posição de liderança no mercado Português e aumentou a sua quota de mercado em Espanha.

A **Sonae SR** aumentou a sua atividade internacional com base na diversificação para mercados de grande crescimento económico, através de uma estratégia “capital light”. Vários novos contratos de *franchising* foram assinados e novas lojas Zippy, em regime de *franchising*, foram abertas em 2013, nomeadamente, em Marrocos, Estados Unidos da América, Jordânia, Líbano, St. Maarten e Catar. A marca Zippy expandiu, igualmente, a sua rede para a China, através da exportação de produtos para retalhistas locais.



Zippy promove internacionalização em países como

Jordânia, China e Catar, alargando a sua presença para um total de 14 países em 2013.

A Sonae SR aumentou a sua atividade internacional através de uma estratégia “capital light”.

A parceria com o grupo Fawaz Alhokair levou a marca Zippy para novos mercados, em regime de *franchising*, aproveitando as sinergias com os negócios do parceiro local. Em resultado desta parceria, a Zippy abriu lojas em Marrocos (março), Líbano (abril) e Estados Unidos da América e Jordânia (setembro).

Em 2013, a Sonae SR e o Grupo SH Al Mana celebraram uma parceria para o desenvolvimento da marca Zippy no Kuwait, Emirados Árabes Unidos e Catar. A primeira loja no Catar foi inaugurada em Outubro.

A marca Zippy expandiu a sua rede para a China através da exportação de produtos para retalhistas locais.



MO – o novo e melhorado Modalfa

Depois de renovada a marca e o conceito das lojas, as lojas MO abriram no início de Setembro de 2013. A MO é uma marca de roupa e acessórios, inspirada na mulher moderna e suas famílias. A MO é uma loja dinâmica, contemporânea e amiga do cliente, que oferece produtos elegantes a preços baixos, sempre em linha com as últimas tendências da moda e as melhores escolhas disponíveis no mercado.

Esta marca mais forte, otimista e rejuvenescida traz consigo um lado mais humano e torna a marca mais acessível para todos os seus clientes. A MO apela a um universo mais amplo para além do mundo da moda.

Os artigos de roupa e acessórios estão claramente divididos entre secções masculinas, feminina e infantil. As lojas são agora mais espaçosas, brilhantes, intemporais e simples, com um forte foco na alta visibilidade dos produtos em prateleiras e mesas baixas para uma melhor exposição. Esta nova imagem de loja convida a viver e vestir-se um pouco e comemorar os muitos momentos da nossa vida quotidiana.

Esta mudança foi estrategicamente planeada e os resultados confirmam o sucesso da decisão. Em 2013, as vendas relacionadas com estas lojas renovadas cresceram 180% face ao período homólogo.



Worten cria lojas futuristas

As novas lojas Worten apresentam uma nova imagem, organização do espaço, nova variedade de produtos oferecidos e novas soluções inovadoras. Promove-se a interação com o cliente através da tecnologia e a promoção da estratégia Omni canal, que visa proporcionar uma experiência de compra mais rica e gratificante para os seus clientes.

Ao nível de loja isto implica: corredores amplos, facilitando o fluxo de clientes; clara identificação das principais áreas de produtos; mudanças na colocação dos produtos, proporcionando um melhor raio de visão; melhor uso dos ecrãs para a comunicação e interação com o cliente; e espaços de marca atrativos.

Ao nível dos serviços, fortalecemos o serviço “Worten Resolve”, onde os clientes podem obter apoio técnico para equipamentos adquiridos na Worten, e onde podem aceder a um ponto especializado de reciclagem.





Toda esta presença internacional, que corresponde a mais de 25% do volume de negócios da marca, é suportada em Portugal, onde o portfólio de produtos de loja é desenvolvido e onde 50% dos produtos são produzidos.

A inovação tecnológica é a chave, visível através de uma ampla gama de produtos tecnológicos, mas em particular pelo impulsionamento da interação com o cliente, através de quiosques de multimédia, a disponibilidade de QR codes, postos de experiência e/ou pontos de teste Bluetooth.

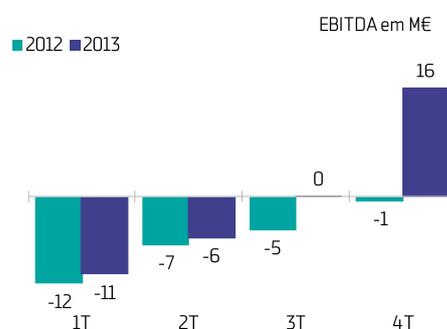
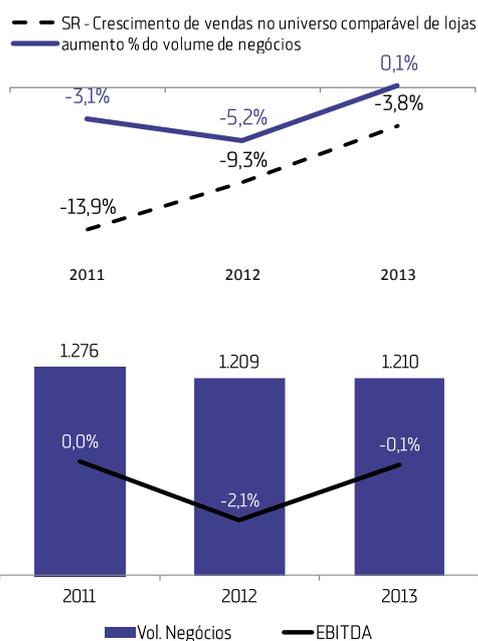


SportZone apresenta um novo conceito de loja

Na SportZone estamos determinados em oferecer aos nossos clientes um ambiente de compra confortável e vibrante, dado que acreditamos que a experiência de moda e estilo começa na própria loja. A SportZone tem vindo a introduzir um novo conceito de loja tanto em Portugal como em Espanha, que tem em consideração os desportos favoritos (por exemplo no caso de Portugal: futebol, corrida, ginástica e fitness, ciclismo, roupa casual e essenciais), proporcionando ao cliente uma experiência de compra facilitada com um ambiente excitante e vibrante.

Sonae SR: Volume de negócios e EBITDA

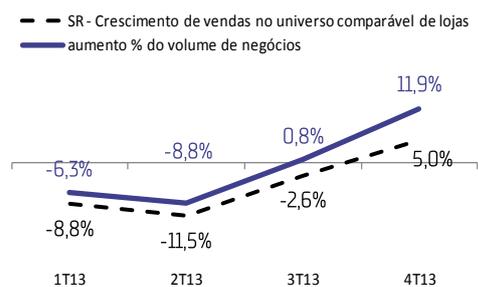
Evolução anual



A Sonae SR alcançou um volume de negócios de 1.210 M€. Apesar da redução de 13 mil m² quadrados e do impacto negativo da evolução macroeconómica nos níveis de consumo, particularmente nos produtos mais discricionários, o desempenho das vendas foi ligeiramente superior ao do ano passado. Os níveis de consumo privado em Portugal e Espanha continuaram a sofrer um impacto negativo, motivado pelos processos de ajustamento económico. No entanto, no caso de Portugal, estima-se que a taxa de declínio do consumo seja menor que em 2012¹⁴. No quarto trimestre de 2013, o volume de negócios da Sonae SR em Portugal cresceu 9% comparativamente com o mesmo período do ano anterior (crescendo 5% no universo comparável de lojas), o que foi o resultado da combinação de alguns fatores: 1) melhores sinais da evolução do PIB na segunda metade do ano; 2) o reembolso do subsídio de férias aos funcionários públicos; 3) medidas implementadas para reposicionar as 4 principais marcas da Sonae SR, e 4) o fortalecimento das posições de liderança da Worten¹⁵ e da Sport Zone, em conjunto com o crescimento de dois dígitos no volume de negócios da MO.

Sonae SR: Volume de negócios e EBITDA

Evolução trimestral



¹⁴ Fonte Banco de Portugal: *Boletim Económico* - Inverno de 2013

¹⁵ Fonte: GfK, evolução até ao final de novembro de 2013 - ganhos estimados de quota de mercado de 1p.p



Internacionalmente, o volume de negócios aumentou 5% no universo comparável de lojas.

O desempenho positivo do mercado internacional foi impulsionado 1) pelas vendas através dos segmentos de grossistas e franquizados, e 2) pelo ajustamento dos modelos de negócio e propostas de valor de todas as marcas, com um foco especial no mercado espanhol (o 4T13 foi o 3º trimestre consecutivo de crescimento positivo no universo comparável de lojas da Sport Zone em Espanha). Estes resultados podem ser percebidos como uma inversão da tendência negativa de mercado das categorias mais discriminárias.

Sonae SR por País	4T12	4T13	var. 2012 ⁽¹⁾	2013	var.
Vol. de Negócios (M€)	343	383	11,9%	1.209	1.210 0,1%
Portugal	256	279	8,9%	874	877 0,3%
Internacional ⁽²⁾	86	104	20,8%	335	333 -0,5%
EBITDA (M€)	-1	16	-	-25	-1 94%
Portugal	14	26	90,1%	27	39 40,6%
Internacional ⁽²⁾	-14	-10	28,5%	-52	-40 23,7%
Margem EBITDA	0%	4%	4,3 p.p	-2%	0% 1,9 p.p
Portugal	5%	9%	3,9 p.p	3%	4% 1,3 p.p
Internacional ⁽²⁾	-17%	-10%	6,7 p.p	-16%	-12% 3,6 p.p

(1) O volume de negócios da Sonae SR em 2012 foi re-expresso, passando a ser reconhecidas as vendas internas (principalmente relacionadas com a divisão de Moda), por grosso, à SonaeMC.

(2) Inclui vendas para franquizados

A Sonae SR obteve um “underlying” EBITDA positivo em 2013, algo notável particularmente tendo em conta a crise que a Península Ibérica continua a enfrentar. O EBITDA no 4T13 recuperou 17 M€, quando comparado com o 4T12, alcançando 16 M€. Este foi o resultado de uma evolução de vendas mais forte, em combinação com as medidas de recuperação implementadas, particularmente nos novos conceitos Worten e Sport Zone em Espanha, a renovação da marca MO, com uma coleção totalmente renovada, e as melhorias de produtos da Zippy.

Também vale a pena destacar a implementação bem-sucedida da estratégia Omni canal da Worten, onde estamos a integrar negócios online com o da loja, nomeadamente com a possibilidade de ter quiosques na loja para aceder à gama online ou usar o serviço (de reserva) e levantar o produto na loja.

O investimento no negócio de retalho não alimentar levado a cabo em 2013 foi essencialmente distribuído entre os seguintes projetos:

- 1) Abertura seletiva de **lojas Sonae SR**;
- 2) Maior consolidação da rede de lojas Sonae SR nos mercados internacionais.

LOJAS SR		Lojas		m ² /Loja	
		2012	2013	2012	2013
Portugal	Eletrónica	182	179	698	706
	Desporto	82	76	799	838
	MO	107	108	520	509
	Zippy	40	38	343	328
Espanha	Eletrónica	42	44	2204	1912
	Desporto	37	34	1225	1174
	Zippy	45	40	324	308
Turquia	Zippy	2	2	340	340
Portugal		411	401	637	642
Internacional		126	120	1216	1142
Gestão Própria		537	521	773	757
Franquias		31	58	311	294
Total Lojas SR		568	579	748	711

No final de 2013, a Sonae SR operava 521 lojas (395 000 m²), incluindo 120 lojas fora de Portugal. É importante notar que o número médio de m² da Worten em Espanha foi reduzido, em resultado da implementação do novo conceito, com lojas mais pequenas suportadas pela estratégia Omni canal.

SR LOJAS FRANQUIA		Lojas		m ² /Loja	
		2012	2013	2012	2013
Portugal	Eletrónica	4	4	433	433
	Desporto	2	2	623	623
	MO	5	5	299	299
Espanha	MO		9		402
	Zippy	1		157	
Malta	MO		3		254
	Zippy	3	3	203	203
Arábia Saudita		7	10	355	312
Turquia		4	4	133	96
Egipto		1	1	370	370
Cazaquistão		1	1	308	308
Azerbaijão		1	1	331	331
República Dominicana		1	2	173	218
Venezuela	Zippy	1	3	213	172
Estados Unidos			4		231
Libano			2		151
Marrocos			1		205
Qatar			1		232
St. Maarten			1		92
Jordânia			1		363
Portugal		11	11	407	407
Internacional		20	47	259	268
Total Franquias		31	58	311	294

No final de 2013, a Sonae SR operava 58 lojas ao abrigo de acordos de franquia, incluindo 47 lojas fora de Portugal. Vale a pena salientar os novos países onde entrámos com a Zippy este ano: os EUA, Libano, Marrocos, Catar, St. Maarten e Jordânia, além da entrada da MO em Espanha e em Malta, contribuindo para o fortalecimento da expansão internacional.



Sonae RP

A **Sonae RP**, o negócio de imobiliário de retalho, gere ativamente as propriedades de imobiliário de retalho da Sonae, compostas, principalmente, por lojas que operam sob a marca Continente e sob outras marcas da Sonae SR. As operações da empresa estão focadas na gestão de ativos, procurando oportunidades de desenvolvimento imobiliário e planeando a redução de capital investido, através de uma redução do nível de *freehold* (percentagem de área de vendas a retalho detida pelo operador), principalmente no ramo alimentar. Apesar de algumas operações de venda de ativos e transações *sale & leaseback* realizadas até ao final de 2011, a Sonae ainda apresentava, no final de 2012, um nível de *freehold* (74% na Sonae MC e 28% na Sonae SR) consideravelmente superior ao de outros retalhistas na Europa.

A **Sonae RP** alcançou um EBITDA de 115 M€, 7 M€ acima do valor alcançado no ano anterior, o que se traduz numa margem de 92% face aos 124 M€ de vendas e num EBIT ROCE de 7%.

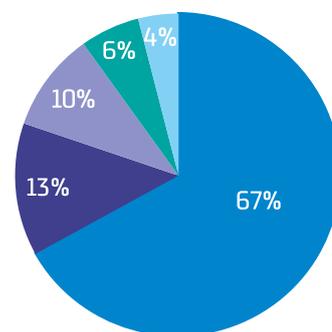
Sonae RP						
Milhões de euros	2012	2013	var.	4T12	4T13	var.
Volume de Negócios	120	124	3%	30	31	3%
"Underlying" EBITDA	107	115	7%	26	31	22%
margem de "Underlying EBITDA"	89,4%	92,4%	3,1 p.p	83,9%	99,0%	15,1 p.p

O valor contabilístico líquido do capital investido em bens imobiliários de retalho alcançou no final de 2013 1,25 mil M€ e o portefólio era composto por 33 lojas Continente, 80 lojas Continente Modelo e 18 lojas Continente Bom Dia. A Sonae mantém, atualmente, um nível de *freehold* de aproximadamente 74% da sua área de venda de retalho alimentar e 28% do espaço de retalho não alimentar.

Durante 2013 não se realizaram transações de *sale and leaseback*

Portefólio Sonae RP

- Sonae MC
- Sonae SR
- Escritórios e logística
- Entidades terceiras (galerias comerciais)
- Expansão



Gestão de Investimentos

A implementação de estratégias corporativas e de negócio também é apoiada pela área de **Gestão de Investimentos**. Esta área de negócio cria valor ao Grupo, maximizando o retorno acionista sobre o portefólio da Sonae, apoiando ativamente o planeamento e execução das atividades de fusões e aquisições dos negócios principais e reforçando as relações de negócios com *players* da indústria, consultores de Fusões e Aquisições e bancos de investimento.

O portefólio da área de **Gestão de Investimento** inclui uma empresa que opera no retalho de produtos de bricolagem, construção e jardim (Maxmat), uma agência de viagens (GeoStar), corretores de seguros (MDS), bem como a Wedo Technologies, a Saphety, a Mainroad, a Bizdirect e o Público. Em 2013, foi lançada a Sonae E.Ventures, uma iniciativa de capital de risco que tem como objetivo investir em e-commerce na área do retalho.

Gestão de Investimentos						
Milhões de euros	2012PF	2013	var.	4T12PF	4T13	var.
Volume de Negócios	209	223	6%	53	59	11%
"Underlying" EBITDA	0	15	-	1	7	-
margin de "Underlying EBITDA"	0,2%	6,6%	6,4 p.p	1,1%	12,0%	10,9 p.p

A partir do 3T13, após a fusão entre a Zon e a Optimus, foi decidido reportar as áreas de Software e Sistemas de Informação (SSI) e os negócios de Online e Media da Sonaecom na área de **Gestão de Investimentos**. Assim, esta unidade agrega não só os negócios MDS, Maxmat e GeoStar¹⁶, mas também a Wedo Technologies, Saphety, Mainroad, Bizdirect e Público. Esta área de negócio tem também a responsabilidade de apoiar a gestão nas atividades de Fusões e Aquisições, bem como de E.ventures, uma nova iniciativa lançada este ano.

O **volume de negócios** da **Gestão de Investimentos** alcançou 223 M€, 6% superior a 2012, valor também impulsionado pelo aumento de 6% do negócio SSI, suportado por maiores receitas de serviço. O "underlying" EBITDA da área de gestão de investimentos alcançou 15 M€ em 2013 (+15 M€), correspondendo a uma margem de "underlying" EBITDA de 6,6% (6,4p.p acima de 2012). Essa melhoria deve-se principalmente ao

¹⁶ A GeoStar reporta utilizando o método de equivalência patrimonial



SONAE E.VENTURES
E-COMMERCE RETAIL ENERGIZER

E.Ventures

Lançada no final de 2013, a Sonae E.Ventures (www.sonaeeventures.com) é uma iniciativa de capital de risco corporativo para investir em *start-ups* de comércio eletrónico. A Sonae E.Ventures pretende ser o parceiro de projetos ambiciosos com modelos de negócios inovadores, que querem ser bem-sucedidos na arena internacional e precisam de ajuda para alcançar os seus objetivos.

Com o claro objetivo de ser o *Ecommerce Retail Energizer*, a Sonae E.Ventures oferece não só financiamento, mas também as valiosas competências Sonae, ativos estratégicos e rede de consultores.

A Sonae E.Ventures assume-se como um parceiro natural para alimentar o seu negócio *online*.

peso crescente das receitas de serviço no volume de negócios do negócio de Software e Sistemas de Informação, agora consolidado sob a unidade de gestão de Investimentos.

A **MDS** é a líder no mercado Português de corretagem de seguros, estando entre os 3 primeiros *players* no Brasil. A empresa oferece um serviço totalmente integrado bem como soluções customizadas e "state of the art" para os seus clientes. Como membro do Brokerslink, MDS integra um dos maiores grupos de empresas independentes do mundo em corretagem de seguros. Em 2013, e as operações em Portugal, como no Brasil reforçaram a sua performance operacional e, apesar da taxa de câmbio desfavorável BRL-EUR, a MDS conseguiu melhorar o seu volume de negócios e EBITDA.

A **WeDo** Technologies, líder de mercado mundial de revenue assurance e no fornecimento de soluções de gestão de fraude a operadores de telecomunicações, continuou a expandir a sua presença internacional, terminando 2013 com mais de 200 clientes em 90 países ao longo de cinco continentes. No final do ano, as vendas internacionais contabilizaram 77,4% do volume de negócios, uma subida de 16,3% em comparação com 2012.





A **Maxmat** detém uma posição de liderança no mercado de *DIY* em Portugal e detém uma carteira de 30 lojas com um posicionamento de desconto distintivo. Em 2013, a empresa apresentou um crescimento, num universo comparável de 4% e melhorou substancialmente a sua rentabilidade operacional.

A **Saphety** reforçou a sua posição no mercado nacional local de soluções purchase-to-pay, otimização de processos e dados e sincronização de media. Internacionalmente, a empresa manteve-se focada nos mercados da América do Sul e Europa e investiu fortemente na sua expansão para novos países, abrindo novos escritórios no Brasil e na Colômbia e assinou acordos de parceria no Báltico, Cazaquistão, México e Quênia.

A **Mainroad** é focada em outsourcing de IT. A sua oferta abrangente inclui IT managed services, IT security, continuidade do negócio e cloud computing. Apoiada nos seus data centers, a Mainroad assegura a máxima disponibilidade das aplicações, sistemas e redes que suportam os processos críticos de negócio

dos seus clientes. Com mais de 120 clientes em todo o mundo, a Mainroad prestou em 2013 serviços aos seus clientes em quatro continentes, a partir dos seus escritórios em Lisboa, Porto e Madrid.

Em 2013, a **Bizdirect** manteve a sua posição de liderança na entrega de soluções multimarca de IT e gestão de contratos de licenciamento de software corporativo. As áreas estratégicas desenvolvidas em 2013 reforçaram o seu posicionamento no mercado como um player especializado na integração de soluções de software da Microsoft e software asset management consulting.

Lançada em finais de 2013, a Sonae **E.Ventures** é uma iniciativa de venture capital para investir em empresas de comércio eletrónico, numa fase inicial de desenvolvimento. Pretende-se ser parceiro de empreendedores ambiciosos com modelos de negócio inovadores, que desejam ser bem-sucedidos na arena internacional e precisam de apoio para atingir os seus objetivos.

Sonae Sierra

A **Sonae Sierra**, detida em 50% pela Sonae, é uma empresa especialista no desenvolvimento e gestão internacional de centros comerciais. A Sonae Sierra tem sido capaz de compensar, parcialmente, a forte redução de consumo no mercado ibérico, através da sua presença em mercados emergentes, nomeadamente no Brasil, e através da expansão da prestação de serviços de gestão especializados a outros operadores, nomeadamente através de novos acordos em Itália, Argélia, Marrocos e Turquia. Este conhecimento fundamental nas áreas do desenvolvimento imobiliário de retalho e da gestão de ativos e propriedades foi benéfica para a Sonae, perfazendo um total de 47 centros comerciais.

Durante 2013, a **Sonae Sierra** abriu 3 novos centros comerciais, "Boulevard Londrina" e "Passeio das Águas" no Brasil e "Hofgarten Solingen" na Alemanha.

Sonae Sierra – Reciclando Capital

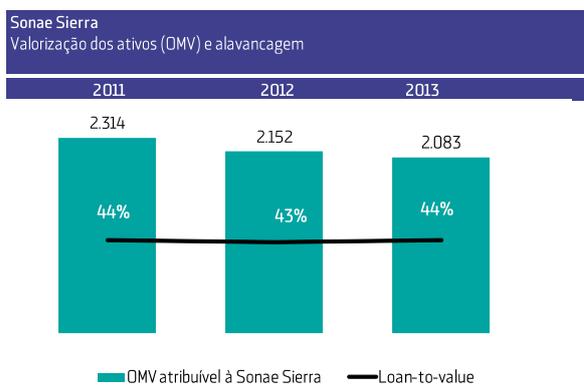
O ano de 2013 foi muito importante para a Sonae Sierra. Apesar da turbulência no mercado imobiliário e, em particular, nos mercados de centros comerciais. A Sonae Sierra posicionou-se estrategicamente em novos investimentos com forte potencial de crescimento, uma estratégia tornada possível com a reciclagem de capital de alguns investimentos para novas oportunidades. Para tal, a Sonae Sierra fez uma análise crítica a cada investimento em carteira e avaliou o potencial latente em cada oportunidade de investimento. Como consequência, a Sonae Sierra vendeu a sua participação no centro comercial Parque Principado, um projeto conjunto com a CBRE Iberian Value Added Fund, e os centros comerciais Valecenter e Airone. Estas operações permitiram arrecadar 286 M€.

O capital arrecadado por estas vendas foi investido no desenvolvimento de novos projetos, tais como, quatro centros comerciais, dois no Brasil, um na Alemanha e um na Roménia.



Sonae Sierra - Dados Operacionais			
	2012	2013	var.
Visitantes (milhões)	426	406	-
Europa	318	303	-
Brasil	107	102	-
Taxa de ocupação (%)	96,0%	94,4%	-1,5 p.p
Europa	95,8%	95,2%	-0,6 p.p
Brasil	97,0%	92,1%	-4,9 p.p
Vendas de lojistas (milhões euros)	5.114	4.623	-9,6%
Europa (milhões euros)	3.365	3.217	-4,4%
Brasil (milhões euros)	1.749	1.406	-19,6%
Brasil (milhões reais)	4.367	4.009	-8,2%
Nº de centros comerciais detidos (EoP)	47	47	0
Europa	39	37	-2
Brasil	8	10	2
ABL detida em centros em operação ('000 m2)	1.893	1.896	0%
Europa	1.553	1.430	-8%
Brasil	341	467	37%

Sonae Sierra - Indicadores Financeiros						
	2012	2013	var.	4T12	4T13	var.
Volume de Negócios	227	228	0%	59	62	5%
EBITDA	116	113	-2%	30	30	0%
Margem de EBITDA	51,2%	49,7%	-1,4 p.p	50,4%	47,7%	-2,7 p.p
Resultado Direto	63	58	-8%	16	15	-9%
Resultado Indireto	-108	-54	50%	-79	-16	79%
Resultado líquido	-46	4	-	-63	-1	98%
... atribuível à Sonae	-23	2	-	-31	-1	98%
OMV	2.152	2.083	-3%			
NAV	1.050	1.000	-5%			



A qualidade de referência dos ativos da Sonae Sierra foi mais uma vez demonstrada com a obtenção de uma **taxa de ocupação** média de 95,2% na Europa, apesar do ambiente macroeconómico desfavorável durante a primeira metade do ano, sobretudo na Península Ibérica. No Brasil, esta taxa foi negativamente afetada pela abertura de 2 centros comerciais (Boulevard Londrina, em 5 de maio de 2013 e Passeio das Águas, em 30 de outubro de 2013) que não se encontravam totalmente ocupados aquando a sua inauguração. No portefólio global sob gestão, as **vendas dos lojistas** em 2013 diminuíram quando comparadas com o ano anterior, facto particularmente impulsionado pela venda do Munster Arkaden, na Alemanha, em 19 de novembro de 2012, e pelas participações em 3 centros comerciais não-estratégicos no Brasil (Penha, Tivoli e

Patio, em 5 de novembro de 2012). Na Europa, **as vendas dos lojistas no universo comparável de lojas** diminuíram 1,5%, facto parcialmente compensado pelo crescimento de 5,1% alcançado no Brasil (em moeda local).

O **volume de negócios** em 2013 manteve-se no mesmo nível quando comparado com o ano anterior, devido ao aumento da confiança dos consumidores registada a partir de maio, e em resultado de um crescimento mensal que se tem vindo a verificar desde outubro no volume de negócios da globalidade do portefólio, que mais do que compensou o ambiente macroeconómico desfavorável no início do ano.

Em 2013, a Sonae Sierra registou **um resultado líquido** de 3,6 M€, que compara com um resultado negativo de 45,9 M€ em 2012. Este robusto conjunto de resultados foi particularmente influenciado por um melhor ambiente de mercado ao longo da segunda metade do ano, combinado com a estabilização das yields, particularmente em Portugal e Espanha. O menor nível de **resultados diretos** foi influenciado pela venda já mencionada de ativos. Numa base comparável, tanto o resultado líquido direto como o EBITDA permaneceram estáveis. Em 2013, os resultados indiretos situaram-se num valor negativo de 54 M€ (representando uma melhoria de 50% relativamente a 2012), em resultado de uma evolução menos favorável das yields face a 2012.

Relativamente ao valor dos ativos a 31 de dezembro de 2013, o **OMV (Open Market Value)** atribuível à Sonae Sierra foi de 2,083 mil M €, 68 M€ abaixo do resultado verificado no final de 2012, basicamente como resultado da venda do centro comercial Parque Principado em Espanha, Valecenter e Airone em Itália e, ainda, pelo efeito adverso da taxa de câmbio em ativos brasileiros. Esses efeitos mais do que compensaram a conclusão dos centros comerciais Boulevard Londrina e Passeio das Águas, no Brasil, do Solingen, na Alemanha, e a aquisição de uma participação adicional no Cascaishopping. O **NAV (Net Asset Value)** foi negativamente influenciado pelos mesmos motivos que o OMV, alcançando, no final de 2013, 1.000 mil M€, um resultado 50 M€ inferior ao verificado em Dezembro de 2012.

Apesar do aumento das *yields*, o rácio de “Loan to value” permaneceu, no final de dezembro de 2013, num nível conservador de 44%.





Sonaecom

O ano de 2013 foi um ano estratégico e intenso para a Sonaecom. A criação da ZON OPTIMUS mudou o cenário do mercado português de telecomunicações.

A 15 de Fevereiro, a Sonae e a France Telecom ("FT-Orange") celebraram um acordo de opção de compra e de opção de venda, respetivamente, pela participação de 20% no capital da Sonaecom, detidos por uma subsidiária da FT-Orange. A opção de compra da Sonae poderia ser exercida durante um período de 18 meses e a opção de venda da FT-Orange tinha uma validade de 3 meses. O preço para o exercício de ambas as opções era de 98,9 M€, podendo aumentar até 113,5 M€, caso a Sonaecom ou a Optimus participassem em qualquer processo de consolidação dentro de um período de 24 meses. A 27 de agosto, a Sonae exerceu a opção de compra.

"A constituição da ZON OPTIMUS marcou de forma indelével o 3º trimestre da Sonaecom e do setor das telecomunicações em Portugal. Concluiu-se assim com sucesso um longo e exigente processo que permitiu criar um operador com reforçada competitividade, renovada ambição e com uma estrutura acionista alinhada e comprometida com o novo projeto. Considerado o impacto desta operação no portefólio da Sonaecom, o Conselho de Administração decidiu, já durante o mês de outubro, lançar uma oferta de aquisição de ações próprias, propondo a contrapartida em ações da ZON OPTIMUS, que detém fora da entidade de controlo, permitindo assim aos acionistas minoritários acederem a uma exposição direta ao novo e promissor operador.

". Ângelo Paupério | CEO da Sonaecom

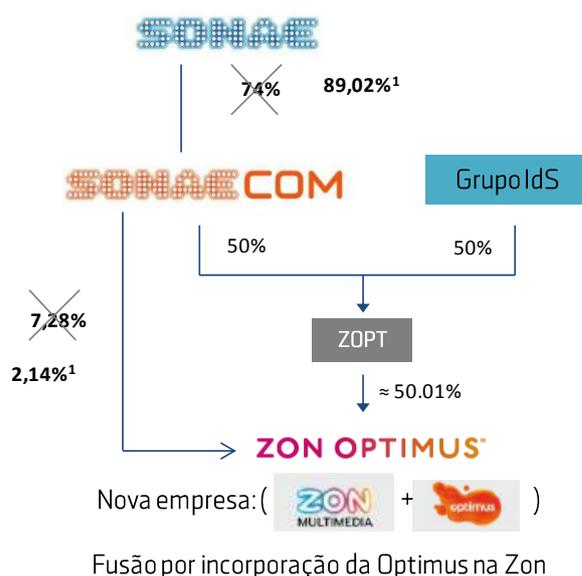
Após a fusão entre a ZON e a Optimus, em 29 de Outubro de 2013, a Sonaecom anunciou a decisão de fazer uma oferta pública de aquisição parcial e voluntária para a aquisição de um máximo de 88.479.803 ações próprias, representativas de 24,16% do seu capital social. Os acionistas da Sonaecom tinham a opção de venda, nas mesmas condições, das suas ações da Sonaecom em consideração das 37.489.324 ações detidas diretamente pela ZON OPTIMUS, que não são necessárias para a prossecução dos fins de negócio da Sonaecom, permitindo assim a transposição direta dos acionistas da Sonaecom para ZON OPTIMUS. A Sonaecom ofereceu um preço equivalente a 2,45 euros por ação da Sonaecom, composta por ações ZON OPTIMUS e, quando aplicável, uma quantia remanescente em dinheiro. Por determinação da relação de troca entre a Sonaecom e a ZON OPTIMUS, foi definido um preço ZON OPTIMUS de 5,08 euros.

A Sonaecom detinha, a 31 de dezembro, uma participação de 50% na ZOPT, que por sua vez detém uma participação de 50,01% na ZON OPTIMUS. A Sonaecom tem também uma participação direta de 7,28% no capital social da ZON OPTIMUS.

No dia 5 de Fevereiro de 2014, e após as devidas aprovações da CMVM, a Sonaecom anunciou o lançamento de uma oferta pública de aquisição de ações. O período da oferta, durante o qual foram recebidas ordens de venda, foi de duas semanas, com início em 6 de Fevereiro e término em 19 de Fevereiro de 2014.

No dia 20 de Fevereiro de 2014, os resultados desta operação foram anunciados. O nível de aceitação atingiu os 62%, correspondendo a 54.906.831 ações da Sonaecom e a Euronext anunciou que a Sonaecom, tendo um free-float perto dos 10%, seria excluída do PSI-20 com efeito a partir de 24 de Fevereiro de 2014. Após a oferta, a participação da Sonae na Sonaecom aumentou de 74,32% para 89,02% e a participação direta da Sonaecom na ZON OPTIMUS foi reduzida de 7,28% para 2,14%.





- 1) Após a oferta pública de aquisição, efetuada pela Sonaecom, cujos resultados foram divulgados a 20 de fevereiro de 2014

Em 2013, concluímos com sucesso a fusão entre a ZON e a Optimus, criando a ZON OPTIMUS, uma empresa forte, com uma posição competitiva sólida em todos os segmentos do mercado de telecomunicações português. Esta fusão representa um marco na história da Sonae e um pináculo da nossa estratégia.

No final de 2012, a Sonae anunciou um acordo entre a Sonaecom e a Unitel International Holdings para a mediação da fusão entre a ZON e a Optimus.

A ZON e a Optimus apresentavam características únicas que permitiam uma combinação quase perfeita, não tendo áreas de negócios significantes que se sobreponham e com elevados ganhos de eficiência associados à transação proposta. De enaltecer que os ganhos de massa crítica da empresa resultante aumentaram a sua capacidade de competir no mercado local, assim como permitem oportunidades de crescimento em outras áreas geográficas. Esta fusão cria uma empresa sólida e competitiva em todos os segmentos das telecomunicações.

“A conclusão da fusão da Zon e da Optimus durante este trimestre constitui uma marca indelével e representa o alcance de dois objetivos fundamentais e de longo prazo, que há muito tempo eram perseguidos pela Sonae: 1) criar um nível de campo de atuação competitivo no mercado de telecomunicações em Portugal e 2) fomentar a implementação da nossa estratégia de parcerias corporativas fundamentais. Estamos muito confiantes que, juntamente com o nosso parceiro co-controlador, os restantes acionistas, e o conselho de administração recentemente eleito, vamos fazer da ZON OPTIMUS uma história de sucesso.” Paulo Azevedo | CEO da Sonae

Em janeiro de 2013, ambos os Conselhos de Administração aprovaram por unanimidade o projeto de fusão, envolvendo a incorporação da Optimus na ZON, sendo todos os ativos e passivos da Optimus globalmente transferidos para a ZON. O projeto de fusão foi aprovado pelos acionistas da Optimus em Assembleia Geral realizada em março.





A duas últimas etapas foram concluídas em abril e agosto, com a Comissão de Mercado de Valores Imobiliários (CMVM) dispensando a obrigação de lançar uma oferta pública de aquisição e com a declaração de não oposição à fusão por parte da Autoridade da Concorrência portuguesa.

A nova empresa foi formalmente registada em 27 de agosto de 2013. Esta data marca o início de uma nova era do mercado de telecomunicações português.

ZON OPTIMUS

A ZON OPTIMUS é um grupo empresarial que oferece soluções fixas e móveis de última geração, de televisão, internet, voz e dados para todos os segmentos de mercado - Residencial, Pessoal, Empresarial e Wholesale, sendo líder na TV por subscrição, em serviços de Banda Larga de Nova Geração e na distribuição e exibição cinematográfica em Portugal.

A ZON OPTIMUS merece a confiança de cerca de 1,5 milhões de clientes de TV por Subscrição, 922 mil clientes de Banda Larga Fixa, 1,5 milhões de clientes de Voz Fixa e 3,2 milhões de clientes móveis em Portugal.

O serviço de TV por Subscrição da ZON OPTIMUS, IRIS, é o mais inovador do mercado nacional, tendo sido reconhecido com a atribuição do prémio “Produto do Ano” em Portugal e da “Escolha do Consumidor”. Este serviço já tinha sido anteriormente distinguido pelo Janus Design Award do Institut Français du Design e como “Interface TV Mais Inovador” pelo TV of Tomorrow Show em São Francisco. Também o percurso de excelência no sentido da liderança na satisfação dos clientes mereceu o reconhecimento do júri internacional do prémio Contact Center World 2013, que revalidou o primeiro lugar da Optimus no Melhor Serviço ao Cliente da região EMEA e a nível Global. A Optimus recebeu também a distinção da “Escolha do Consumidor” pelo segundo ano consecutivo, atribuída pelo Consumer Choice – Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor, pela qualidade dos seus serviços, atendimento ao cliente e diversidade da sua oferta.

As redes de telecomunicações, fixa e móvel, da ZON OPTIMUS tiram partido das tecnologias mais avançadas. A rede fixa da ZON OPTIMUS é a mais sofisticada Rede de Nova Geração do país, com 3,2 milhões de casas. A rede móvel 4G permite à ZON OPTIMUS oferecer uma cobertura de rede 4G a 90% da população portuguesa.

Com 29 complexos “multiplexes” e mais de 200 salas de cinema no país, a ZON OPTIMUS é líder na exibição cinematográfica em Portugal, sendo sistematicamente inovadora em termos tecnológicos, acompanhando sempre as últimas tendências e evoluções técnicas, incluindo a digitalização de 100% das suas salas de cinema e a abertura da primeira sala IMAX® DMR- Digital 3D do País. A área de Audiovisuais mantém a sua posição de liderança na distribuição de filmes para exibição cinematográfica.

O Grupo, resultante da fusão entre a ZON e a OPTIMUS, gerou em 2013 receitas de exploração (pro-forma) de cerca de 1,4 mil milhões de euros, um EBITDA de 536,6 milhões de euros, um Resultado Líquido de 63,4 milhões de euros e um EBITDA recorrente-CAPEX de 275,2 milhões de euros. A Empresa integra o principal índice bolsista nacional, o PSI-20, com uma capitalização bolsista superior a 2 mil milhões de euros.

A Sonae possui uma posição de co-controlo na ZON OPTIMUS através da ZOPT

Indicadores Zon optimus - Resultados Pro-forma						
Milhões de euros						
	2012PF	2013PF	var.	4Q12PF	4Q13PF	var.
Volume de Negócios	1.474	1.427	-3%	370	356	-4%
EBITDA	541	537	-1%	128	118	-8%
Margem de EBITDA	36,7%	37,6%	0,9 p.p.	34,6%	33,2%	-1,4 p.p.
Resultado líquido	114	63	-45%	22	-13	-
Investimento recorrente	297	261	-12%	81	77	-4%
EBITDA - investimento recorrente	244	275	13%	47	41	-13%

Houve um grande entusiasmo dos clientes pela oferta convergente, com a ZON4i a atingir 300 mil RGUs apenas 3 meses após o seu lançamento;

Estes resultados confirmam que os consumidores aguardavam pela fusão entre a Optimus e a Zon para poder beneficiar desta forte oferta de valor fixo-móvel, combinando a melhor interface de TV presente no mercado, IRIS, com as maiores velocidades de banda larga,

a melhor cobertura de rede e serviços móveis ilimitados.

A fusão por incorporação da Optimus na Zon que levou à criação da ZON OPTIMUS ficou concluída no dia 27 de agosto de 2013. A partir deste trimestre, as demonstrações financeiras estatutárias a 31 de dezembro de 2013 refletem a consolidação financeira de 12 meses da Zon e 4 meses da Optimus. No sentido de facilitar a comparação entre o corrente período de resultados e os anteriores, para a nova ZON OPTIMUS, foram preparadas as demonstrações financeiras consolidadas pró-forma, refletindo não apenas a reexpressão das demonstrações financeiras estatutárias devido às alterações de políticas contabilísticas, mas também a consolidação de 12 meses de resultados da Optimus (conforme explicado detalhadamente no reporte da ZON OPTIMUS ao mercado.



O 4.º trimestre de 2013 foi o primeiro trimestre completo de operações após a conclusão da fusão, no final de agosto, e sob a liderança da nova equipa de gestão da ZON OPTIMUS, desde o dia 1 de outubro de 2013.

O trimestre ficou marcado por reorganizações internas significativas, com vista a refletir uma nova empresa integrada, impulsionada por uma estratégia convergente e assente em torno de 2 principais segmentos: Consumo e Empresarial.

O resultado líquido foi impactado por despesas não recorrentes no 4T13 no montante de 26,8 M€, que incorporam uma combinação de:

1. Custos resultantes da fusão de aproximadamente 9 M€ que refletem pagamentos e provisões para custos com rescisões, e
2. Ajustamentos contabilísticos não-recorrentes tais como a imparidade de alguns equipamentos técnicos e de tecnologias de informação, bem como de plataformas que se tornaram obsoletas por via do processo de integração¹⁷

As receitas operacionais da ZON OPTIMUS alcançaram 1,427 mil M € em 2013, um decréscimo de 3,2% em comparação com 2012.

A EBITDA permaneceu nos 537 M€, um decréscimo de 0,9% face a 2012.

O CAPEX recorrente diminuiu de 297 M€ para 261 M€, menos 12%. Como consequência da evolução do EBITDA e do CAPEX recorrente, o EBITDA-CAPEX recorrente cresceu 13% face ao mesmo período do ano anterior, atingindo os 275 M€.

O rácio da dívida financeira líquida face ao EBITDA manteve-se em 1,8x no final de 2013.

A ZON OPTIMUS possui todas as necessidades de financiamento cobertas até ao 1T15 sendo a maturidade média da sua Dívida Financeira Líquida igual a 2 anos.

A ZON OPTIMUS publicou os resultados de 2013 a **27 de fevereiro de 2014**, que estão disponíveis em www.zonoptimus.pt.

¹⁷ Esta parte dos custos apenas afetou os resultados da ZON OPTIMUS, porque no caso da Sonaecom foi registada diretamente no goodwill





Previsão para 2014

Estamos otimistas mas prudentes em relação ao enquadramento macroeconómico da Península Ibérica em 2014, nomeadamente no desenvolvimento dos negócios de retalho e de centros comerciais. No entanto, mantemo-nos prudentes na medida em que alguns dos mais recentes riscos macroeconómicos não foram ainda totalmente eliminados do mercado Ibérico. Noutros países em que operamos, nomeadamente na Alemanha, no Brasil e em Itália, esperamos uma estabilização dos mercados.

O mercado de **retalho alimentar**, cada vez mais competitivo em Portugal, aliado à nossa resolução de reforçar a posição de liderança no mercado, irá provavelmente implicar uma redução nas margens de EBITDA. Ainda assim, tendo em consideração as vantagens competitivas que possuímos ao nível da eficiência de custos, acreditamos que continuaremos a apresentar margens de referência.

No caso dos negócios **Sonae SR**, esperamos consolidar ainda mais a recuperação, com efeitos positivos no seguimento dos já registados no 4T13. Iremos continuar a crescer para novas geografias, apoiados em acordos de franquia e continuaremos a desenvolver os nossos modelos de negócio, nomeadamente através da estratégia Omni canal.

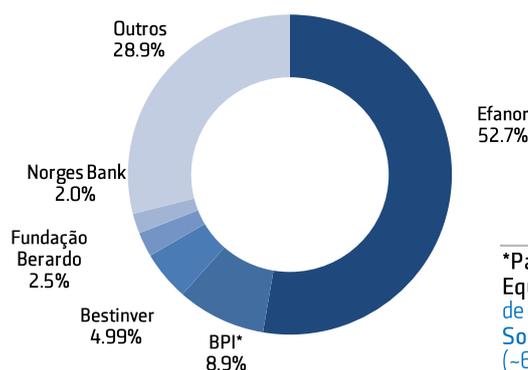
No que diz respeito às nossas principais parcerias: a **Sonae Sierra** beneficiará provavelmente de um melhor ambiente de mercado e de uma maior confiança dos consumidores, fazendo prever um impacto positivo na evolução das yields, assim como dos resultados operacionais. Na área das **telecomunicações**, estamos confiantes de que iremos progressivamente testemunhar, em 2014, o impacto positivo da fusão entre a Optimus e a Zon.

Enquanto grupo, continuaremos a centrar-nos na sustentabilidade dos nossos principais negócios, ao manter as nossas posições de liderança no mercado em Portugal, ao consolidar os resultados da recuperação em Espanha e ao melhorar ainda mais a nossa capacidade de gerar fluxos de caixa, fortalecendo, assim, o nosso balanço, apesar dos investimentos a ser realizados e da política de dividendos definida.



ESTRUTURA ACIONISTA

UMA
ESTRUTURA
ACIONISTA
ESTÁVEL



“FREE FLOAT”
de cerca de
40%

*Participação do BPI incluindo um Equity swap de cerca de 123 milhões de ações Sonae (-6% do capital social)

Capital Social
2.000 milhões

Volume médio diário (2013)
~2,65 milhões de ações

Capitalização Bolsista (a 31.12.2013)
~2.1 mil milhões de euros

As ações da Sonae encontram-se admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI-20, do qual representa cerca de 3,68%, e o Next 150, do qual representa cerca de 3,41%, no final de Dezembro de 2013. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das ações da Sonae nos últimos 3 anos:

	2011	2012	2013
Código ISIN	PTSON0AM0001		
Código BLOOMERG	SON PL		
Código REUTERS	SONP.IN		
Capital Social	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Cotações			
Fecho ano	0,46	0,69	1,05
Máximo ano	0,85	0,72	1,11
Mínimo ano	0,42	0,37	0,66
Volume médio de transações diário (Ações)	2.258.026	1.811.356	2.645.077
Volume médio de transações diário (Euros)	1.533.960	924.433	2.271.751
Capitalização bolsista a 31 de Dezembro (M €)	918	1.374	2.098

A cotação das ações Sonae no final do ano 2013 foi de 1,05 euros por ação, a que corresponde a uma valorização nominal de 53% durante o ano, o que compara com uma valorização de apenas cerca de





16% do índice de referência do mercado de capitais português – PSI-20. Assistiu-se a um aumento em termos do número de transações realizadas no mercado bolsista, tendo o volume de transações das ações da Sonae aumentado em 2013 para uma média de cerca de 2,6 milhões de ações por dia.

Durante 2013 não foram realizadas operações com ações próprias.

Durante 2013, os principais acontecimentos com possível impacto na cotação das ações Sonae foram os seguintes:

- 23 de janeiro – Comunicação das vendas preliminares do ano 2012 do negócio de retalho
- 15 de fevereiro - A Sonae anuncia o acordo com o Grupo France Telecom
- 13 de março – Comunicação dos resultados referentes a 2012
- 20 de março – Cumprimento da condição de suspensão do Contrato com o Grupo France Telecom
- 09 de maio – Comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre de 2013
- 17 de maio – Distribuição dos dividendos referentes ao ano de 2012
- 12 de junho – Emissão de obrigações de empresa subsidiária
- 21 de agosto – Comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre de 2013
- 27 de agosto – Exercida a opção de compra sobre a empresa do Grupo France Telecom
- 18 de outubro – Participação qualificada da Bestinver Gestión, S.A. SGIIC
- 15 de novembro – Comunicação dos resultados referentes ao terceiro trimestre de 2013
- 20 de novembro – Prorrogação do prazo de liquidação de “equity swap”

Resultados individuais da Sonae, SGPS, S.A.

A atividade da Sonae, enquanto empresa individual, concentra-se na gestão das respetivas participações em empresas afiliadas. O resultado líquido individual da Sonae, SGPS, S.A. para o ano de 2013 atingiu os 159,5 milhões de euros.

No resultado do exercício encontra-se já refletido o montante de 515.300,00 euros destinado à remuneração variável de curto prazo dos administradores executivos, na modalidade de distribuição de lucros do exercício, nos termos do n.º 2 do art.º 31.º dos Estatutos e sob proposta da Comissão de Vencimentos a quem compete a concretização da política de remuneração aprovada na Assembleia Geral de 30 de abril de 2013.

Eventos subsequentes

A **5 de fevereiro de 2014**, no seguimento das aprovações da CMVM, a Sonaecom anunciou o lançamento de uma oferta pública de aquisição de um máximo de 88.479.227 ações, representando 24,16% do seu capital social. O período da oferta, durante o qual foram recebidas as ordens de venda, durou duas semanas, com início a 6 de fevereiro e fim a 19 de fevereiro de 2014.

A **20 de fevereiro de 2014**, foram divulgados os resultados da oferta. O nível de aceitação atingiu 62%, correspondendo a 54.906.831 ações Sonaecom, tendo a Euronext anunciado a exclusão da Sonaecom do PSI-20, a partir de 24 de fevereiro de 2014. Em virtude da oferta, a participação da Sonae na Sonaecom aumentou de 74,32% para 89,02%, tendo a participação direta da Sonaecom na ZON OPTIMUS sido reduzida de 7,28% para 2.14%.

A **10 de março de 2014**, a Sonae anuncia que concluiu, diretamente e através das suas subsidiárias, uma série de transações financeiras com vencimentos entre 5 e 7 anos, para um montante total de 240 M€,





junto de várias instituições financeiras. Estas operações permitiram à Sonae antecipar, em condições favoráveis, uma parte significativa do programa de refinanciamento das suas linhas de crédito de médio e longo prazo com vencimentos até ao final de 2015.





Proposta de aplicação dos resultados de 2013 e de distribuição de dividendos

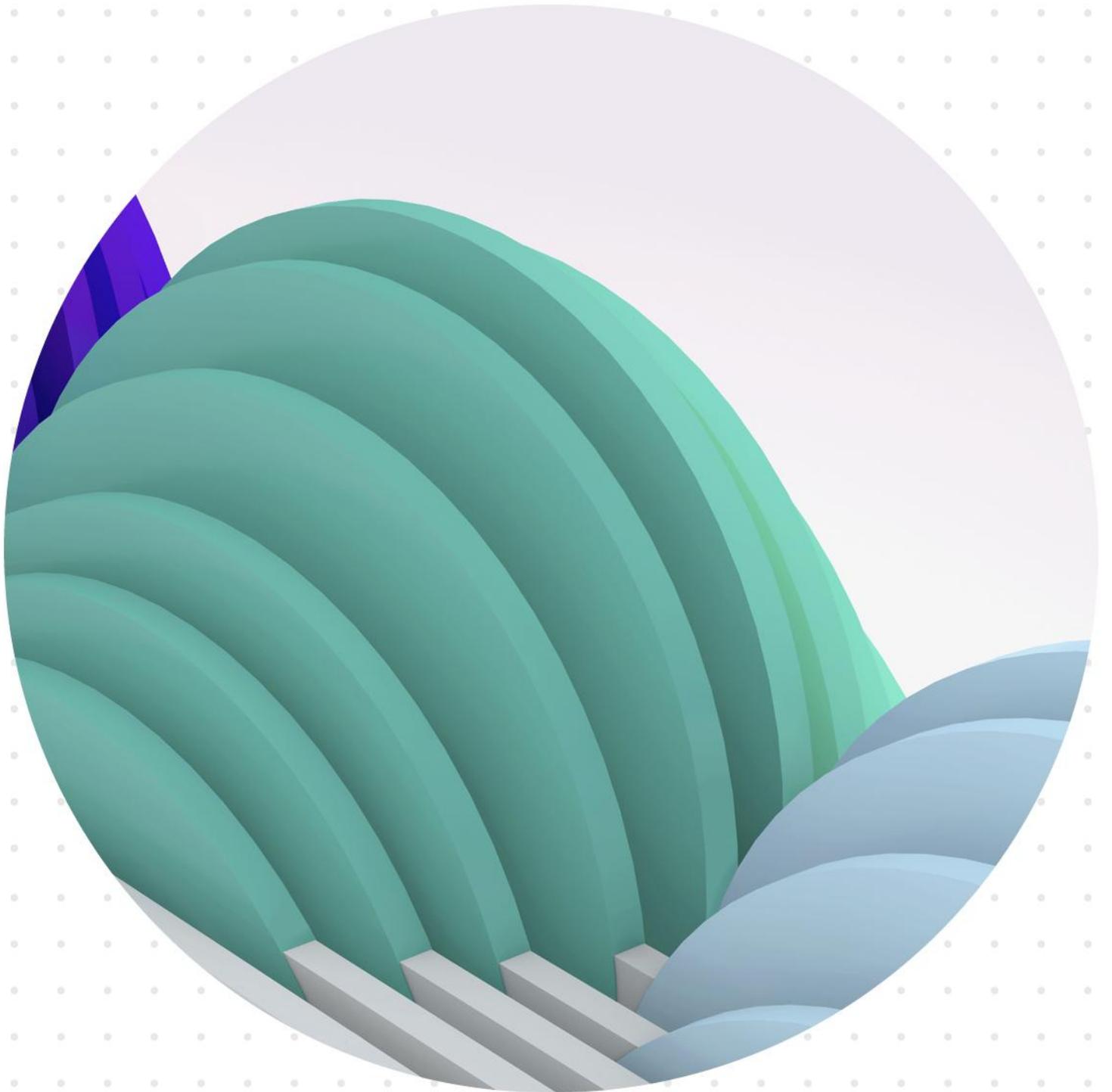
Nos termos legais e estatutários aplicáveis, o Conselho de Administração propõe à Assembleia Geral que os resultados do exercício de 2013, no montante de 159.490.510,43 euros, sejam aplicados, pelo valor de 7.974.525,52 euros, na composição da reserva legal e, pelo valor remanescente de 81.915.984,91 euros, a transferir para reservas livres e a atribuição de um dividendo global de 69.600.000 euros.

O Conselho de Administração propõe assim que o dividendo ilíquido a distribuir seja de 0,0348 euros por ação, excluindo-se do dividendo global de 69.600.000 euros, o montante do dividendo que caberia às ações que, à data da distribuição do dividendo, sejam detidas pela própria sociedade ou por sociedades suas dependentes, que deverá ser afeto a reservas livres.

Este dividendo corresponde a um dividend yield de 3,3%, baseado na cotação a 31 de dezembro de 2013 e num payout ratio de 46% do resultado direto líquido atribuível a acionistas.







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 2013. 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 de 2012.

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

Maia, 18 de março de 2014

O Conselho de Administração,

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente

Álvaro Carmona e Costa Portela, membro do Conselho de Administração

Álvaro Cuervo Garcia, membro do Conselho de Administração

Bernd Bothe, membro do Conselho de Administração

Christine Cross, membro do Conselho de Administração

Michel Marie Bon, membro do Conselho de Administração

José Neves Adelino, membro do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, CEO

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, membro da Comissão Executiva





Glossário

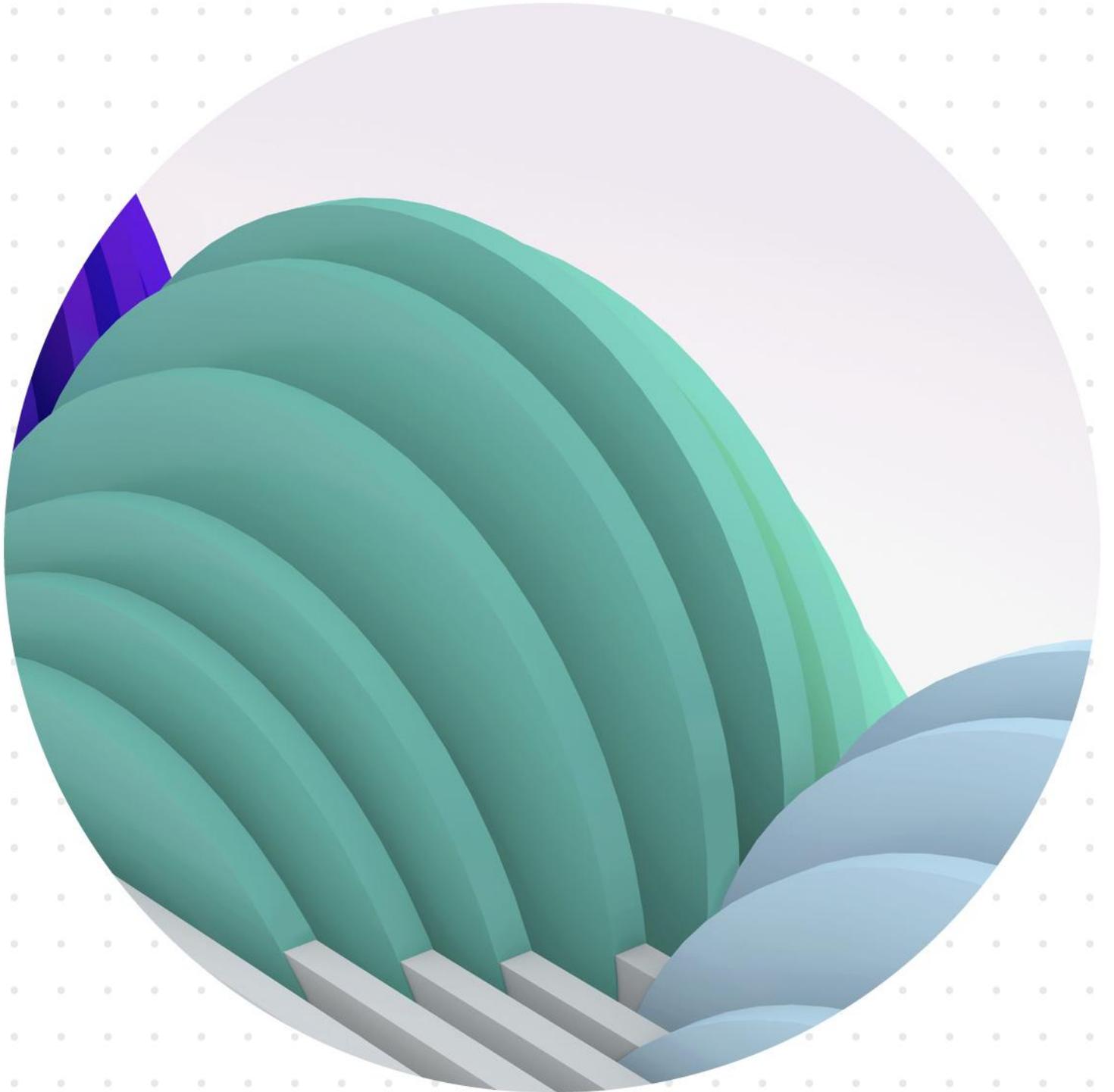
Área Bruta Locável (ABL)	("Gross Leasable Area"), equivalente ao espaço total disponível para arrendamento num centro comercial
Alavancagem de ativos da Holding	Dívida líquida da holding/valor bruto do portefólio de investimentos da holding; valor bruto dos ativos determinado com base em múltiplos de mercado, no NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas
Alavancagem de ativos dos Centros Comerciais	Dívida líquida / (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento)
Capital investido líquido	Dívida líquida + Capital próprio
CAPEX	Investimento bruto em ativos fixos tangíveis, intangíveis e investimentos em aquisições
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 7,28% na ZON OPTIMUS, e outras aplicações de longo prazo
EBIT (direto)	EBT direto - resultado financeiro + operações descontinuadas da Optimus
EBITDA	Total de proveitos diretos - total de gastos diretos – reversão de perdas de imparidade diretos + resultados pelo método de equivalência patrimonial (resultados diretos da Sonae Sierra, ZON OPTIMUS e GeoStar) + impacto das operações descontinuadas da Optimus
EBT (direto)	Resultado direto antes de interesses sem controlo e impostos
Eliminações & ajustamentos	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação + contributos das empresas não incluídas nos segmentos divulgados
EOP	"End of Period", valor relativo ao final do período em análise
Fast – moving consumer goods (FMCG)	Bens de grande consumo
Free Cash Flow	EBITDA – CAPEX operacional – variação do fundo de maneo – investimentos financeiros – resultados financeiros – impostos
Investimento técnico líquido	Ativos tangíveis + ativos intangíveis + outros ativos imobiliários – depreciações e amortizações
Liquidez	Caixa & equivalentes de caixa e investimentos correntes excluindo,



	a participação de 7,28% na ZON OPTIMUS
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios
Outros resultados	Resultados relativos a empresas associadas + dividendos
Outros empréstimos	Inclui obrigações, locação financeira e derivados
Propriedades de investimento	Valor dos centros comerciais em operação detidos pela Sonae Sierra
Resultado direto	Resultado do período, excluindo contributos para os resultados indiretos
Resultados Indiretos	Inclui resultados da Sonae Sierra, líquidos de impostos, relativos a : i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registados com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas de imparidade referentes a ativos não correntes (incluindo goodwill) e (iv) provisões para ativos de risco. Adicionalmente e no que se refere ao portefólio d 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
Retorno do capital investido	EBIT (últimos 12 meses) /Capital investido líquido
Retorno do capital próprio	Resultado líquido _n (acionistas) / Capital próprio _{n-1} (acionistas)
“Underlying” EBITDA	Total de proveitos diretos - total de gastos diretos – reversão de perdas de imparidade
Vendas de base comparável de lojas (“Lfl”)	Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições, nos dois períodos. Exclui lojas abertas, fechadas ou sujeitas a obras de remodelação consideráveis num dos períodos
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 uma entidade independente







Declaração nos termos do Artigo 245, parágrafo 1, c) do Código de Valores Mobiliários

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

Maia, 18 de março 2014

O Conselho de Administração,

Belmiro de Azevedo, Presidente

Álvaro Carmona e Costa Portela, membro do Conselho de Administração

Álvaro Cuervo Garcia, membro do Conselho de Administração

Bernd Bothe, membro do Conselho de Administração

Christine Cross, membro do Conselho de Administração

Michel Marie Bon, membro do Conselho de Administração

José Neves Adelino, membro do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, CEO

Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, membro da Comissão Executiva



Artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º n.º 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008

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

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2013
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						49,999,996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						75,537
Álvaro Carmona e Costa Portela (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						125,934
Sonaecom, SGPS, SA (9)						5,000
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						763,150 (a)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	08.03.2013	178,588	0.000			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						552,837
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	04.03.2013	112,767	0.000			
Obrigações Continente - 7 % - 2015						700,000 (b)
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Migracom, SGPS, SA (4)						1,969,996
Sonae, SGPS, SA (3)						488,530 (c)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	25.06.2013	28,479	0.000			
Venda	26.06.2013			28,479	0.699	
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	04.12.2013	485,707	0.000			
Michel Marie Bon (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						321,000
Compra	02.12.2013	28,000	1.094			
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						14,901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						41,127
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	08.03.2013	41,127	0.000			
Linhacom, SGPS, SA (6)						99,996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						40,566 (d)
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	04.03.2013	40,396	0.000			
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						10,500 (e)
Arlindo Dias Duarte Silva (*****)						
Obrigações Continente - 7 % - 2015						5,000 (f)

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2013
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						200,100,000
Pareuro, BV (2)						5,583,100
Sonaecom, SGPS, SA (9)						1,000
(2) Pareuro, BV						
Sonae, SGPS, SA (3)						849,533,095
(3) Sonae, SGPS, SA						
Sonae Investments, BV (7)						2,894,000
Sontel, BV (8)						32,745
Sonaecom, SGPS, SA (9)						76,679,374
Compra	15.02.2013	73,249,374	1.430			
(4) Migracom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						2,936,683
Compra	26.06.2013	28,479	0.699			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						387,342
Imparfin, SGPS, SA (5)						150,000
(5) Imparfin, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						4,105,280
Obrigações Continente - 7 % - 2015						5,000
(6) Linhacom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						439,314
Sonaecom, SGPS, SA (9)						120,300
Imparfin, SGPS, SA (5)						150,000
(7) Sonae Investments BV						
Sontel BV (8)						58,555
Aumento de capital	18.12.2013	14,900	5,369.128			
(8) Sontel BV						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						194,063,119
(9) Sonaecom SGPS, SA						
Sonaecom, SGPS, SA (ações próprias)						5,571,014
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	04.03.2013			247,423	0.000	
Compra	20.03.2013	140,000	1.653			
Compra	21.03.2013	180,000	1.648			
Compra	22.03.2013	160,000	1.666			
Compra	25.03.2013	145,000	1.679			
Compra	26.03.2013	64,000	1.655			
Compra	27.03.2013	85,000	1.637			
Compra	28.03.2013	35,000	1.622			
Compra	02.04.2013	170,000	1.689			
Compra	03.04.2013	160,000	1.659			
Compra	04.04.2013	170,000	1.687			
Compra	05.04.2013	103,000	1.668			
Compra	08.04.2013	88,000	1.665			
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	10.05.2013			1,192	0.182	
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	10.05.2013			1,409	0.000	

(*) administrador da sociedade

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

(***) pessoa estreitamente relacionada com o Presidente do Conselho de Administração da Sonae, Eng. Belmiro de Azevedo

(****) administrador da sociedade Imparfin, SGPS, SA (5)

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

(a) das quais 125.000 ações são detidas pelo cônjuge

(b) das quais 150.000 são detidas pelo cônjuge e 400.000 são detidas por sociedade da qual este dirigente é administrador único

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

(d) das quais 170 ações são detidas pelo cônjuge

(e) ações detidas por descendentes a seu cargo

(f) detidas conjuntamente com o cônjuge

Notas: O membro não executivo independente do Conselho de Administração, José Manuel Neves Adelino, é membro do Conselho Fiscal do Banco BPI, SA, que detém atualmente 178.039.855 ações, representativas de 8,902% do capital social.

Participações qualificadas

Acionistas que detêm mais que 2% do capital social da Sonae - SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º n.º 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social	% Direitos de voto
Efanor Investimentos, SGPS, SA (i)			
Diretamente	200,100,000	10.0050%	10.0050%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	849,533,095	42.4767%	42.4767%
Através de Maria Margarida CarvalhaisTeixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14,901	0.0007%	0.0007%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor)	488,530	0.0244%	0.0244%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	41,127	0.0021%	0.0021%
Através de Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	10,500	0.0005%	0.0005%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2,936,683	0.1468%	0.1468%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439,314	0.0220%	0.0220%
Total imputável	1,053,564,150	52.6782%	52.6782%
Banco BPI, SA			
Banco Português de Investimento, SA	365,199	0.0183%	0.0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40,071,372	2.0036%	2.0036%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4,751,416	0.2376%	0.2376%
Total imputável	178,039,855	8.9020%	8.9020%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social			
	49,849,514	2.4925%	2.4925%
Total imputável	49,849,514	2.4925%	2.4925%
Bestinver Gestión, S.A. SGIC			
Bestinver Bolsa, F.I.	26,842,197	1.3421%	1.3421%
Bestifond, F.I.M.	24,648,288	1.2324%	1.2324%
Bestinver Hedge Value Fund Fil	11,556,421	0.5778%	0.5778%
Bestinver Global, FP	7,154,263	0.3577%	0.3577%
Bestvalue, FI	6,161,372	0.3081%	0.3081%
Soixa Sicav, SA	4,387,528	0.2194%	0.2194%
Bestinver Ahorro, Fondo de Pensiones	3,068,989	0.1534%	0.1534%
Bestinver Mixto, F.I.M.	2,398,104	0.1199%	0.1199%
Bestinver Sicav - Bestifund	3,234,455	0.1617%	0.1617%
Bestinver Sicav - Iberian	8,757,641	0.4379%	0.4379%
Bestinver Renta, F.I.M.	756,150	0.0378%	0.0378%
Bestinver Prevision, FP	216,988	0.0108%	0.0108%
Divalsa de Inversiones Sicav	154,747	0.0077%	0.0077%
Bestinver Empleo, FP	151,085	0.0076%	0.0076%
Linker Inversiones, Sicav	100,279	0.0050%	0.0050%
Bestinver Futuro EPSV	83,569	0.0042%	0.0042%
Bestinver Empleo III, Fondo de Pensiones	34,135	0.0017%	0.0017%
Bestinver Empleo II, FP	55,323	0.0028%	0.0028%
Total imputável	99,761,534	4.9881%	4.9881%
Norges Bank (Banco Central da Noruega)			
	40,100,985	2.0050%	2.0050%
Total imputável	40,100,985	2.0050%	2.0050%

(i) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do n.º 1 do Artº 20º e do n.º 1 do Artº 21º do CVM, o "ultimate beneficial owner", porquanto detém cerca de 99 % do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez domina integralmente a Pareuro BV.



Artigo 448º do Código das Sociedades Comerciais

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

	Número de ações a 31.dezembro.2013
Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae, SGPS, SA	200,100,000
Pareuro, BV	5,583,100
Pareuro, BV	
Sonae, SGPS, SA	849,533,095