

Porto, 18 de Março de 2009

COMUNICADO



ALTERAÇÕES NA EQUIPA DE GESTÃO E PORTFOLIO DE NEGÓCIOS

A Sonae, SGPS, SA informa sobre alterações na equipa de gestão e organização do portfolio de negócios, nos termos em anexo.

A Representante para as Relações com o Mercado

SONAE – SGPS, S.A.

Sede: Lugar do Espido, Via Norte, Maia

Capital Social: € 2.000.000.000,00

Matriculada na Conservatória do Registo Comercial da Maia sob o número único de matrícula e identificação fiscal 500273170

Sociedade Aberta

Para mais informações, por favor contactar, o Departamento para a Relação com Investidores da Sonae:

Patricia Mendes Pinheiro | Investor Relations Manager | Sonae
tlf. 00351 220104794 · patricia.mendes@sonae.pt

www.sonae.pt

O Grupo Sonae tem pela frente diversas decisões importantes a tomar, entre as quais se conta, desde logo, a definição de objectivos estratégicos de longo prazo. Para o desempenho dessa tarefa, foi crucial o nosso ciclo de planeamento estratégico, desenvolvido ao longo dos últimos 18 meses. Os executivos de topo aplicaram muito do seu tempo de trabalho a configurar uma visão colectiva e partilhada do nosso futuro, bem como a seleccionar as linhas estratégicas que constituirão seguramente, no médio prazo, as nossas principais avenidas de crescimento. É claro que ainda teremos de dedicar bastante esforço e atenção ao desenvolvimento da estratégia do portfólio e das estratégias das várias empresas do Grupo. Este processo está ainda a decorrer nos diversos níveis da organização e será essencial para podermos dispor de um plano de acção claro que nos guie na persecução dos objectivos estratégicos a que nos propusemos.

Esta é também a altura de comunicar que os nossos Administradores Álvaro Portela e Nuno Jordão tomaram a decisão pessoal de não continuar como Presidentes Executivos (CEO) da Sonae Sierra e da Sonae Distribuição, respectivamente, a partir de Março de 2010. Rapidamente verifiquei que, embora dispusessem de naturezas e motivações distintas, essas decisões eram realmente inabaláveis, sobretudo por causa do elevado padrão de ética profissional e de lealdade para com o Grupo que ambos sempre demonstraram. Independentemente dos seus interesses pessoais, eles não estariam dispostos a assumir o papel de CEO se não pudessem dedicar a essa função '120%' do seu tempo e da sua disponibilidade, conforme aliás sempre fizeram. É certamente esta a altura de lhes dizer, em público, que aprendi muito com os dois ao longo dos últimos 20 anos, e que tenho a certeza de que tal continuará a acontecer no futuro.

As novas orientações estratégicas do Grupo e estas mudanças relevantes na sua gestão de topo desencadearam já uma série de decisões importantes:

Plano de Sucessão

O desafio de preparar a sucessão de Álvaro Portela e Nuno Jordão como CEOs da Sonae Sierra e Sonae Distribuição, respectivamente, a ocorrer em Março de 2010, não será uma tarefa fácil.

O Álvaro Portela é o melhor profissional que conheço no desenvolvimento de Centros Comerciais, e é CEO da Sonae Sierra desde o início da empresa. Não há quaisquer dúvidas de que foi determinante a sua contribuição pessoal para a criação de valor social e económico na Sonae Sierra. Vai assumir vários cargos não-executivos no Grupo Sonae depois de deixar o cargo de CEO.

O Nuno Jordão teve igualmente um papel marcante na criação da Sonae Distribuição, onde exerce as funções de CEO desde 1991. Trabalhou no nosso primeiro hipermercado, geriu o segundo e, depois, progressivamente, desenvolveu várias iniciativas de sucesso que contribuíram para criar não só o que é hoje a maior empresa de retalho em Portugal, mas também uma série de inovações de formato e de processo que aumentaram significativamente o

potencial da organização. Nuno Jordão irá manter-se como Administrador da Sonae, encarregado de funções compatíveis com a sua disponibilidade de tempo.

Não fosse a nossa qualidade de gestão, o grande número de líderes que se encontram entre os nossos quadros, o nosso claro objectivo estratégico e o facto de tanto o Álvaro Portela como o Nuno Jordão terem preparado meticulosamente a sua saída, estaríamos seguramente perante uma prova difícil de ultrapassar.

No entanto, nas actuais circunstâncias, estou confiante de que a organização será capaz de lidar com este desafio. Ao enfrentarmos as naturais dificuldades deste processo, iremos com certeza transformá-lo numa oportunidade de aprendizagem e encontrar valor ao longo do seu curso. Durante 2009, a Comissão Executiva irá dedicar bastante tempo à preparação das equipas de gestão para o futuro e, adicionalmente, tanto o Álvaro Portela como o Nuno Jordão estão empenhados em aconselhá-las e treiná-las mesmo para lá do termo dos respectivos mandatos como CEOs.

Por outro lado, a nova estrutura do negócio de retalho e as alterações ocorridas na sua gestão de topo e na da Sonae Sierra, que se tornarão eficazes a partir do próximo dia 1 de Abril, constituem um importante passo no desenvolvimento profissional de alguns dos nossos executivos mais relevantes.

Estratégia

Na Sonae Distribuição e no centro corporativo da Sonae, o desafio organizacional não se cinge ao “plano de sucessão”, uma vez que iremos também adaptar a nossa estrutura para o futuro, de forma a assegurar a execução dos objectivos estratégicos corporativos.

De facto, definimos um conjunto de objectivos estratégicos do Grupo em que acreditamos firmemente, que deverão guiar as nossas acções e ajudar a delinear os nossos planos estratégicos individuais. Eles são sobretudo ideias centrais que irão orientar o desenvolvimento dos negócios e a respectiva adaptação à evolução contínua das circunstâncias com que nos deparamos. Trata-se de antecipar o modo “como o Grupo se apresentará no futuro”, e as mudanças ocorridas ao longo dos últimos 18 meses, durante os quais trabalhámos na definição de tais objectivos, constituíram o melhor teste possível à nossa clareza de propósito.

Internacionalização

A internacionalização, focada nos negócios *core* e áreas de negócio adjacentes, será a nosso principal vector de crescimento futuro ao longo dos próximos anos. Esta é a principal prioridade estratégica e, conseqüentemente, iremos dedicar-lhe todos os recursos necessários, dado que temos a oportunidade de aumentar a nossa presença fora do país e transformar a Sonae numa grande multinacional.

A nossa estratégia irá direccionar-se para ‘geografias de crescimento’ e mercados maduros. Nas ‘geografias de crescimento’, procuraremos forte crescimento económico e mercados de retalho ainda em desenvolvimento, dando preferência

aos países com melhores práticas de governação. Nos 'mercados maduros' onde já estamos presentes, procuraremos oportunidades de crescimento, em que os nossos conceitos distintivos, as nossas competências e os nossos activos estratégicos nos proporcionem uma clara vantagem competitiva face aos concorrentes já instalados.

A nossa ambição é a de que, em 2012, 25% do nosso volume de negócios e 35% dos nossos activos estejam ligados a operações internacionais.

Diversificação do estilo de investimento

É nossa intenção alavancar os recursos do Grupo e a eficácia da nossa estratégia de implementação, adoptando o estilo ou a mistura de estilos de investimento mais apropriados a cada negócio, que vão da detenção da totalidade do capital à detenção de participações maioritárias, mas incluindo também as participações minoritárias com ou sem direitos especiais.

Admitimos participar no capital de empresas onde não garantimos o controlo em situações em que não dispomos dos recursos necessários ou em que valorizamos a contribuição de terceiros como factor de geração de valor económico superior. Nestas circunstâncias, iremos promover processos de consolidação e outros movimentos de reestruturação dos sectores em causa, entrar em novas geografias como parceiros com a capacidade de aportar conhecimentos técnicos e desenvolver a necessária rede de relacionamentos profissionais de alto nível.

É nosso objectivo dedicar mais de 10% do capital empregue do Grupo a negócios em que não dispomos de participações de controlo.

Alavancar a nossa excepcional base de activos em Portugal

Continuaremos a explorar novas oportunidades de negócio que derivem da nossa excepcional base de activos em Portugal, como forma de criar um conjunto de opções de crescimento futuro. Estes projectos devem possuir a maioria das seguintes características: (i) potencial claro de internacionalização; (ii) níveis atractivos de rentabilidade potencial; (iii) permitirem tirar proveito das grandes tendências globais; (iv) representarem o reforço da nossa posição competitiva; (v) disporem de potencial para se tornarem negócios de grande dimensão no médio prazo.

Vamos dedicar uma parte significativa do nosso capital a estes novos projectos, dependendo da sua capacidade para gerar crescimento e valor económico. De igual forma, estaremos atentos para detectarmos, o mais cedo possível, sinais de sucesso ou fracasso dos mesmos, de modo a podermos tomar atempadamente decisões de reforço do investimento, de fusão ou de desinvestimento.

O actual cenário macroeconómico levou-nos a concentrar a maioria das nossas acções na geração e preservação de capital, o que alterou significativamente os nossos planos e tácticas, mas não as nossas crenças ou a visão sobre o nosso futuro.

Temos uma importante tarefa adicional que, de certa forma, é de uma natureza mais qualitativa que as acima descritas, embora não menos importante. A Sonae é um Grupo com valores muito sólidos, que são profundamente partilhados e adoptados pelos seus colaboradores. Um desses valores, com o qual nos sentimos fortemente identificados, é a independência. Esta, associada à ética, à excelência e à transparência, significa, desde logo, que decidimos sempre com base no nosso melhor julgamento, no estrito cumprimento da lei e do nosso código de conduta, e que divulgamos as nossas opiniões e a respectiva lógica. No contexto político Português, esta atitude tem sido ao longo dos anos frequentemente confundida com oposição ao poder, apesar da nossa permanente disponibilidade para colaborar com as autoridades centrais e locais em todas as áreas em que os nossos conhecimentos técnicos e activos são considerados úteis.

Acreditamos que empresas com valores éticos fortes, com independência e com um compromisso claro com a excelência são essenciais para o desenvolvimento de economias competitivas e competentes.

A Sonae tem mantido uma ligação com a Educação e a Responsabilidade Social invulgarmente significativa. No entanto, não temos tido sempre a capacidade de a comunicar eficazmente em Portugal, com consequências negativas para o Grupo e, na nossa opinião, para o país. Iremos tentar melhorar essa comunicação e demonstrar a natureza dos nossos propósitos, para que, dessa forma, possamos obter o reconhecimento público relativamente às nossas contribuições para a criação de bem-estar económico e social.

Organização

Iremos implementar várias alterações organizacionais importantes, desenhadas para providenciar maior enfoque, melhores competências e o adequado desenvolvimento dos nossos gestores de topo:

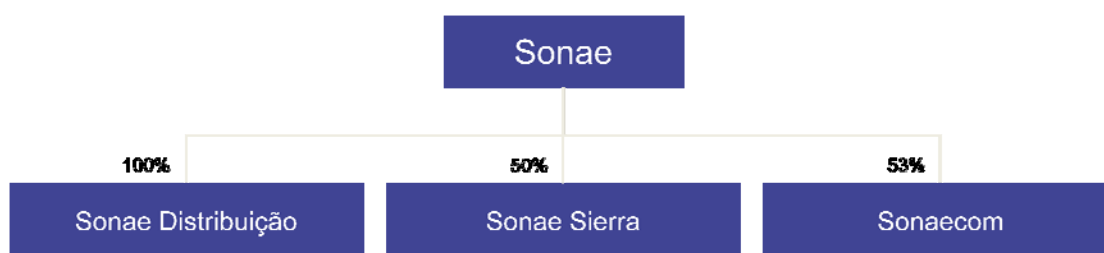
Organizar a maioria do nosso negócio de retalho em 3 unidades diferentes: Retalho de base alimentar (Modelo Continente); Retalho de base não-alimentar (Sonae Retalho Especializado) e Imobiliário de Retalho (IGI)

– Esta nova estrutura tem em consideração as diferentes oportunidades de internacionalização, que são diferentes para os negócios de retalho alimentar e não-alimentar, e é instrumental para o desenvolvimento dos executivos de topo nesta área. Adicionalmente, a nova unidade de negócios de Imobiliário de Retalho será provavelmente uma importante fonte de capital.

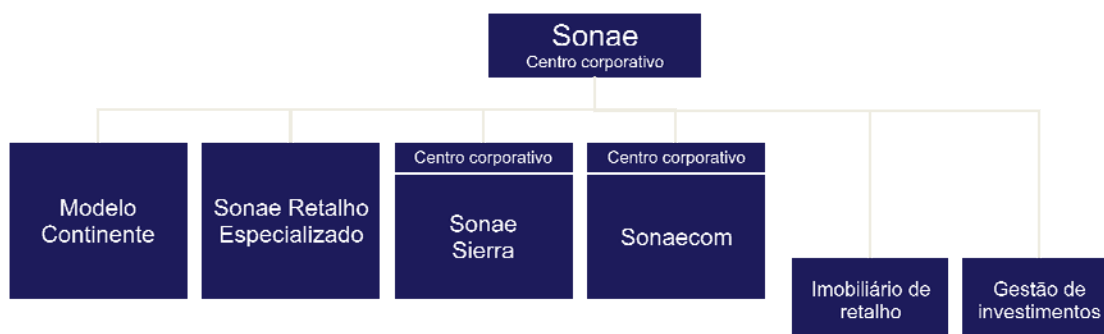
Fundir o centro corporativo da Sonae Distribuição com a Sonae Holding – desta forma iremos libertar recursos necessários para os novos desenvolvimentos, sem aumentar o número de colaboradores do Grupo. Iremos focar-nos ainda mais no retalho, nas áreas de negócio relacionadas e nas competências e activos que acreditamos que têm maior potencial para sustentar o desenvolvimento de novos negócios.

Novo centro corporativo será reorganizado de forma a melhor gerir o portefólio de ‘investimentos activos’ – os ‘investimentos activos’ são unidades de negócio nas quais as actividades de F&A são tão importantes como o crescimento orgânico para se alcançarem os nossos objectivos de criação de valor. Numa primeira fase, esta unidade será responsável pelos nossos investimentos na área de seguros (MDS, Cooper Gay e LazamMDS), agências de viagens (a *joint venture* com o Grupo RAR – Star e Geotur) e DIY (*joint venture* com CRH-Maxmat).

Organização actual do portefólio:



Organização futura do portefólio:



O ano passado demonstrámos a nossa capacidade de gerir em tempos difíceis, tendo conseguido alcançar objectivos que tinham sido definidos com base em pressupostos macroeconómicos e regulatórios bastante mais favoráveis do que o que acabou por se verificar ao longo do ano. No entanto, não fomos capazes de reflectir este desempenho numa evolução positiva da cotação da nossa acção, relativamente ao índice de mercado. Quero agradecer a todos os accionistas que decidiram manter-se connosco. É nosso compromisso comunicar o real valor dos nossos activos estratégicos e dos nossos gestores, assim como o valor actual e potencial do Grupo.

Estou agradecido e orgulhoso pela extraordinária dedicação que a nossa equipa demonstrou, e igualmente consciente de que tudo isto não seria possível sem o enorme esforço complementar dos nossos igualmente dedicados parceiros de

negócio. Gostaria de estender a minha gratidão aos nossos fornecedores, consultores, parceiros de *joint-venture* e membros dos Órgãos Sociais.

Por último, mas certamente não menos importante, gostaria de agradecer a todos os nossos clientes pela sua confiança nos nossos produtos e serviços e, em particular, àqueles que prescindem do seu tempo para nos dar as suas sugestões e transmitir os seus pedidos. A vontade de servir essas necessidades, antes e melhor do que qualquer outra empresa, é um elemento motivador fundamental e uma fonte imprescindível da energia com que vimos trabalhar diariamente.




SONAE

MUDAR PARA CONTINUAR A CRESCER




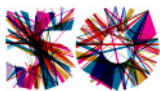
SONAE
50 ANOS À FRENTE.

- 
1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS
 2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO
 3. NOVA ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

- 
1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS
 2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO
 3. NOVA ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

INTERNACIONALIZAÇÃO

A **internacionalização**, focada nos nossos negócios *core* (e áreas adjacentes), será a nossa **principal Avenida de Crescimento** ao longo dos próximos anos.

O nosso objectivo é **transformar a Sonae numa grande empresa multinacional.**



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

DIVERSIFICAÇÃO DO ESTILO DE INVESTIMENTO

Vamos procurar **'alavancar'** mais os nossos **recursos** e **aumentar a eficácia de implementação** dos nossos planos estratégicos, adoptando o estilo de investimento mais adequado a cada negócio.

A Sonae irá **estabelecer** ainda mais **parcerias e investir** ainda mais através de posições accionistas sem controlo maioritário.



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

POTENCIAR OS ACTIVOS ESTRATÉGICOS

Vamos continuar a **procurar novas oportunidades de negócio**, que beneficiem da nossa excepcional base de activos estratégicos e das nossas competências distintivas.

Estas novas iniciativas devem estar alinhadas com as grandes **tendências globais**, ter uma **estratégia de internacionalização clara** e ter o **potencial** para, no médio prazo, se tornarem negócios de dimensão relevante.



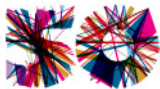
SONAE
50 ANOS À FRENTE.

OS NOSSOS PLANOS DE SUCESSÃO
E A IMPLEMENTAÇÃO
DESTAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS
COM EFICÁCIA,
EXIGEM UMA NOVA ORGANIZAÇÃO.



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

- 
1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS
 2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO
 3. NOVA ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO

100%

SONAE

100%

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Continente	Worten Mobile
Modelo	Vobis
Bom Bocado	SportZone
Área Saúde	Loop
Book.it	Modalfa
Worten	Zippy
Operador Logístico	

50%

SONAE SIERRA

Sierra Developments
Sierra Investments
Sierra Management
Sonae Sierra Brazil

53%

SONAE COM

Optimus
Clix
Wholesale
Software & Systems Integration
Público

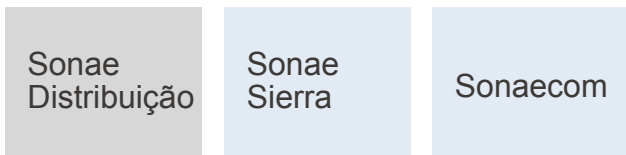


SONAE
50 ANOS À FRENTE.

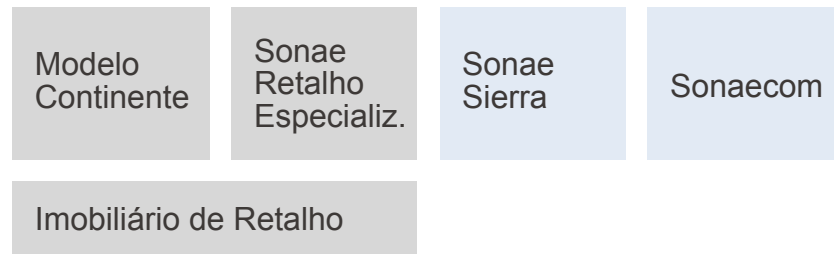
2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO

1. REORGANIZAR A SONAE DISTRIBUIÇÃO EM **DOIS NEGÓCIOS** DE RETALHO CORE E UM NEGÓCIO IMOBILIÁRIO.

SONAE



SONAE



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

2. FUNDIR OS CENTROS CORPORATIVOS DA SONAE HOLDING E DA SONAE DISTRIBUIÇÃO.

SONAE Centro Corporativo



SONAE Novo Centro Corporativo



2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO

3. INICIAR UMA **NOVA ÁREA** DE GESTÃO DE INVESTIMENTOS.

SONAE

Modelo
Continente

Sonae
Retailo
Especializ.

Sonae Sierra

Sonaecom

Imobiliário de Retailo

Gestão de Investimentos

MDS

Raso

MaxMat

...



SONAE
50 ANOS À FRENTE.


2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO

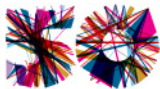
SONAE

Modelo Continente	Sonae Retalho Especializ.	Sonae Sierra	Sonaecom	Imobiliário de Retalho	Gestão de Investimentos
Continente	Worten	Sierra Developments	Optimus	Activos Imobiliários de Retalho Alimentar e Especializado (lojas próprias)	Carretagem de Seguros Agências de Viagens DIY
Modelo	Worten Mobile	Sierra Investments	Clix		
Bom Bocado	Vobis	Sierra Management	Wholesale		
Área Saúde	Sportzone	Sonae Sierra Brazil	Software & Systems		
Operador Logístico	Loop		Integration (WeDo, etc.)		
	Modalfa		Público		
NEGÓCIOS CORE			PARCERIAS CORE		



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

- 
1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS
 2. NOVA ORGANIZAÇÃO DO PORTEFÓLIO
 3. NOVA ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

MODELO CONTINENTE



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

MODELO CONTINENTE

COMISSÃO EXECUTIVA

Nuno Jordão - C.E.O

Luís Moutinho - Deputy C.E.O.

André Sousa - Tesouraria e Finanças

Diogo Mendes - Expansão

Domingos Sequeira - Área Administrativa

Isabel Dias Costa - Comercial

José Côrte-Real - Recursos Humanos

José Fortunato - Marketing

Manuel Fontoura - Logística

Mário Pereira - Operações

Paulo Magalhães - Sistemas

Rui Almeida - Planeamento e Controlo

SONAE RETALHO ESPECIALIZADO



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

SONAE RETALHO ESPECIALIZADO

COMISSÃO EXECUTIVA

Nuno Jordão - C.E.O

Miguel Mota Freitas - Deputy C.E.O.

André Sousa - Tesouraria e Finanças

Domingos Sequeira - Área Administrativa

José Côrte-Real - Recursos Humanos

Manuel Fontoura - Logística

Paulo Magalhães - Sistemas

Rui Almeida - Planeamento e Controlo



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

IMOBILIÁRIO DE RETALHO



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

IMOBILIÁRIO DE RETALHO

HOLDING

Paulo Azevedo

COMISSÃO EXECUTIVA

TBA - C.E.O.

André Sousa - C.F.O.



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

SONAE SIERRA



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

SONAE SIERRA

COMISSÃO EXECUTIVA

Álvaro Portela - **C.E.O**

Fernando Oliveira - **Deputy C.E.O.**

Edmundo Figueiredo - **C.F.O.**

João Pessoa Jorge - **Brasil**

Pedro Caupers - **Investimentos**

António Casanova - **Marketing, Inovação & Rec. Hum.**

Ana Guedes Oliveira - **Desenvolvimento**

João Correia de Sampaio - **Gestão & Leasing**



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

SONAECOM



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

SONAECOM

COMISSÃO EXECUTIVA

Ângelo Paupério - **C.E.O**

Luis Reis - **C.O.O.**

Miguel Almeida - **C.M&S.O.**

Chris Lawrie - **C.F.O.**

Cláudia Azevedo - **SSI & Media**

Pedro Ramalho Carlos - **Corporate & Wholesale**

António Lobo Xavier - **Legal, Regulação & Sustent.**



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

GESTÃO DE INVESTIMENTOS



SONAE
50 ANOS À FRENTE.

GESTÃO DE INVESTIMENTOS

**MEDIAÇÃO
DE SEGUROS (MDS)**

**AGÊNCIAS
DE VIAGEM (RASO)**

DIY (MAXMAT)

HOLDING

Paulo Azevedo

Ângelo Paupério
Chief Investment Officer
Paulo Simões
Investment Manager

Nuno Jordão
Chief Investment Officer
Paulo Simões
Investment Manager

Nuno Jordão
Chief Investment Officer
Paulo Simões
Investment Manager

COMISSÃO EXECUTIVA

José Manuel Dias
da Fonseca
C.E.O.
Adriano Ribeiro - C.F.O.

Martins Jesus - C.E.O.

Vicente Dias - C.E.O.



SONAE
50 ANOS À FRENTE.



SONAE

MUDAR PARA CONTINUAR A CRESCER



SONAE
50 ANOS À FRENTE.